



Financiado por  
**USAID** **USDA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Producido por

**PURDUE**  
UNIVERSITY®

**CIAT**  
International Center for Tropical Agriculture  
Since 1967 Science to cultivate change



# ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL **CACAO EN COLOMBIA**

Este informe fue preparado para revisión por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Fue elaborado por investigadores de la Universidad Purdue y del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**PURDUE**  
UNIVERSITY®



## EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Las ideas expresadas por los autores en la presente publicación no necesariamente reflejan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos ni del Gobierno de los Estados Unidos.



# AUTORES

## Universidad Purdue y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

**Philip C. Abbott**, Departamento de Economía Agrícola, Universidad Purdue

**Tamara J. Benjamin**, Departamento de Horticultura y Arquitectura de Paisajes, Universidad Purdue

**Gary R. Burniske**, Centro Global de Seguridad Alimentaria de Purdue

**Marcia M. Croft**, Departamento de Horticultura y Arquitectura de Paisajes, Universidad Purdue

**Marieke C. Fenton**, Departamento de Economía Agrícola, Universidad Purdue

**Colleen R. Kelly**, Departamento de Juventud, Desarrollo y Educación Agrícola, Universidad Purdue

**Mark M. Lundy**, Vinculación de los Agricultores a los Mercados, Área de Investigación en Análisis de Políticas, Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT

**Fernando Rodriguez Camayo**, Vinculación de los Agricultores a los Mercados, Área de Investigación en Análisis de Políticas, Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT

**Michael D. Wilcox Jr**, Centro Purdue para el Desarrollo Regional y Extensión, Universidad Purdue

### *Los autores quisieran agradecer*

... la buena disposición de los múltiples actores del sector cacaotero colombiano para participar en entrevistas, grupos focales, talleres, entrevistas telefónicas y llamadas de seguimiento. Además de ello, hemos recibido información clave de parte de comerciantes de cacao y expertos en cacao fino y de aroma y una serie de agentes del desarrollo a nivel internacional. En gran medida, el presente informe refleja su sabiduría, conocimientos e inquietudes sobre el futuro del sector y su posible función dentro del desarrollo rural posconflicto en Colombia.

Agradecemos profundamente el apoyo financiero y técnico recibido de USDA y USAID que hicieron posible la realización del presente informe. Por último, cualquier omisión y error es nuestro.

# ÍNDICE

ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	6
GLOSARIO .....	9
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
INTRODUCCIÓN.....	14
METODOLOGÍA .....	35
CÓMO FUNCIONAN LOS MERCADOS DE CACAO: COLOMBIA EN COMPARACIÓN CON OTRAS PARTES .....	40
PRÁCTICAS POSCOSECHA Y PRECIOS .....	54
LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO EN COLOMBIA.....	57
PRODUCCIÓN DE CACAO: CONCEPTOS BÁSICOS .....	81
<i>Variedades de cacao y material de siembra .....</i>	83
<i>Manejo poscosecha.....</i>	83
<i>Servicios de extensión y asistencia técnica a lo largo de la cadena productiva .....</i>	85
<i>Orientación hacia el mercado interno en comparación con mercados de exportación.....</i>	96
<i>Financiamiento .....</i>	98
<i>Limitaciones con respecto a la juventud y mano de obra.....</i>	99
<i>Entorno posconflicto .....</i>	100
RECOMENDACIONES .....	105
<i>Recomendaciones para aumentar la productividad, sostenibilidad y competitividad de la producción de cacao.....</i>	107
Mejorar la coordinación y la coherencia en la extensión/asistencia técnica.....	107
Incrementar la innovación en la extensión/asistencia técnica aprovechando el proceso de paz y el empleo de recursos cara a cara y digitales .....	108
Tomar en cuenta la productividad total de los factores.....	113
Preparar al sector para los riesgos de producción .....	114
Prestar servicios de desarrollo empresarial.....	115
Desarrollar indicadores de medios de vida y establecer un sistema de monitoreo y evaluación para determinar la efectividad del sector del cacao.....	115
<i>Recomendaciones para convertir las asociaciones en negocios rurales competitivos y sostenibles.....</i>	115



Definir funciones y responsabilidades de las asociaciones.....	115
Desarrollar y promover modelos de negocio adecuados para las asociaciones.....	116
Prestar servicios de extensión y asistencia técnica a las asociaciones .....	117
Crear solvencia .....	117
Organizar ruedas de negocio .....	117
<i>Recomendaciones para fortalecer el sector y responder a los mercados con calidad y volumen constante.....</i>	<i>118</i>
Fortalecer servicios de extensión / asistencia técnica, vinculando a los productores con el mercado .....	118
Aprovechar la red de seguridad (mercado nacional).....	118
Costos de búsqueda/transacción para múltiples segmentos de mercado .....	118
Crear capacidades de análisis e investigación.....	119
Aumentar la demanda de cacao colombiano en el mercado.....	121
Marca del cacao colombiano/Certificación .....	123
<i>Mejorar la arquitectura institucional del sector del cacao: reglas claras y especialización .....</i>	<i>124</i>
Fortalecer la función y credibilidad de las instituciones nacionales y regionales dentro del sector cacaotero.....	124
Definir una función específica para Fedecacao .....	125
Mejorar y aprovechar el Fondo Nacional del Cacao, Fomento .....	126
Mejorar la eficacia de Finagro y otros proveedores de servicios financieros dentro del sector cacaotero ...	126
Mejorar la coordinación entre los programas del sector público y de donantes internacionales.....	127
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>129</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>131</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>134</b>
<i>Apéndice A. Listado de documentos y recursos utilizados para el desarrollo de la cadena productiva del cacao en Colombia.....</i>	<i>134</i>
<i>Apéndice B. Listado de organizaciones y personas entrevistadas para el estudio de la cadena productiva del cacao en Colombia.....</i>	<i>154</i>
<i>Apéndice C. Herramientas utilizadas para efectuar las entrevistas y recabar información para el estudio analítico de la cadena productiva del cacao en Colombia.....</i>	<i>160</i>
<i>Apéndice D. Agenda y metodología del taller de discusión impartido y listado de participantes.....</i>	<i>171</i>
<i>Apéndice E. Apuntes facilitados para la discusión .....</i>	<i>176</i>
<i>Apéndice F. Medidas de acción y prioridades definidas por actores clave en la discusión participativa que se facilitó .....</i>	<i>188</i>
<i>Apéndice G. Informe del viaje a Ecuador .....</i>	<i>193</i>
<i>Apéndice H. Cuadros de presupuesto empresarial .....</i>	<i>218</i>

# ABREVIATURAS Y SIGLAS

ADAM	Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal
ANDI	Asociación de Industriales de Colombia
ANI	Agencia Nacional de Infraestructura
BMC	Bolsa Mercantil de Colombia
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
COP	Peso colombiano
CORPOICA	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
CPGA	Centro Provincial de Gestión Agropecuaria
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
ELN	Ejército de Liberación Nacional
EPSAGRO	Empresa Prestadora de Servicios de Asistencia Técnica
FAOSTAT	Bases de datos estadísticos de la FAO
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
FEDECACO	Federación Nacional de Cacaoteros



FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
FOB	Franco a bordo
GOC	Gobierno de Colombia
ICCO	Organización Internacional del Cacao
ICE	Bolsa Intercontinental
ICR	Incentivo a la Capitalización Rural
INCODER	Instituto Colombiano de Desarrollo Rural
kg	Kilogramo
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MIDAS	Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible
TM	Tonelada Métrica
PAAP	Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UAF	Unidad Agrícola Familiar
UMATA	Unidad Municipal de Asistencia Técnica

UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UPA	Unidad de producción Agropecuaria
UPRA	Unidad de Planificación Rural Agropecuaria
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos



# GLOSARIO

- CCN-51** Colección Castro Naranjal (intento número 51) es una variedad de cacao resistente a enfermedades, con alto rendimiento y frecuentemente controversial, desarrollada por el ecuatoriano Homero Castro en la década de 1960. Se ha ganado la reputación de producir cacao con sabor de menor calidad y se le considera una amenaza para la diversidad genética y para las designaciones de cacao fino y de aroma. Sin embargo, a muchos productores de cacao les resulta más fácil y rentable cultivar esta variedad en comparación con otras.
- Cacao corriente** Comprende la mayoría del cacao producido y vendido en el mercado mundial, que no cumple con criterios de certificación. Es una de las dos categorías generales de cacao en grano utilizadas en el mercado mundial del cacao.
- Cacao criollo** Nativo de América Central y del Sur, así como de las islas del Caribe; solo el 5 % de la producción mundial es cacao criollo. Las variedades criollas son sumamente vulnerables a una serie de amenazas ambientales y tienen menor rendimiento que otras variedades. Su sabor ha sido descrito como delicado y complejo a la vez, presenta bajo aroma clásico de chocolate, pero es rico en notas secundarias.
- Cacao fino y de aroma** Es una de las dos categorías generales de cacao en grano utilizadas en el mercado mundial del cacao. Se usa una combinación de criterios para evaluar la calidad; sin embargo, lo que esencialmente lo distingue del cacao corriente son sus cualidades aromáticas (es decir, sus notas a frutos, flores, hierbas, caramelo, nuez y madera) más que otros factores cualitativos. Tradicionalmente las variedades arbóreas de cacao criollo y trinitario producen estos granos, en tanto los tipos forastero producen granos que por lo general se venden como cacao corriente. No obstante, se conocen excepciones a estas generalizaciones.

### **Cacao forastero**

Se cultiva principalmente en África, Ecuador y Brasil y representa el 80 % de la producción mundial de cacao. Es mucho más resistente y menos susceptible a enfermedades que las variedades criollas. Este tipo de cacao entrega un profundo aroma a “chocolate”; sin embargo, a menudo presenta un sabor amargo que carece de notas secundarias. Con frecuencia se mezcla con cacao superior.

### **Cacao trinitario**

Este híbrido es el resultado de la cruce entre forastero y variedades criollas y se caracteriza por presentar una gran variabilidad en cuanto a forma, tamaño y comportamiento; es el que predomina en Colombia. Esta subespecie es el híbrido que se utiliza en las selecciones de materiales que se están clonando y que recomienda Fedecacao.

### **Casa elba**

Es una unidad de secado y almacenamiento que se encuentra en la parte superior de las casas o en otra estructura ubicada dentro de la propiedad.

### **En baba**

Hace referencia a granos de cacao que se venden húmedos y no han sido fermentados ni secados.

### **Escoba de bruja**

Es una enfermedad que afecta las ramas del árbol de cacao y es causada por *Moniliophthora perniciosa*.

### **Fermentación del cacao**

a. “Bien fermentado”: es un grano de cacao que ha sido debidamente fermentado, presenta un color café y se rompe sin hacerle mucha presión. El interior del grano se asemeja al patrón de un cerebro. El grano no posee color violeta ni estructura compacta.

b. Grano “pasilla”: es un grano que no ha sido fermentado lo suficiente. Un grano de cacao con fermentación incompleta poseerá un cotiledón interior que es de color violeta o rojo-violáceo, con estructura semicompacta. La cáscara es difícil de separar.



	<p>c. Grano “pizarroso”: es un grano de cacao sin fermentar. El interior del grano es de color gris negruzco y la estructura es totalmente compacta.</p>
<b>Franco a Bordo (FOB)</b>	<p>Precio establecido para los granos de cacao en el puerto de origen, previo a ser enviados a un destino internacional.</p>
<b><i>Moniliophthora roreri</i></b>	<p>“Moniliasis”, es una enfermedad fúngica que puede causar la pérdida de hasta 90 % de una plantación de cacao si no es controlada a través de productos químicos o medios físicos.</p>
<b>Pasilla</b>	<p>Se refiere a granos de cacao que se encuentran aplastados, son delgados y difíciles de separar cuando se cortan, generalmente a causa de una mala fermentación.</p>
<b>Premio</b>	<p>Suplemento de precio que se otorga por mejor calidad del grano o mayor cantidad.</p>
<b><i>Theobroma cacao</i></b>	<p>Nombre científico del cacao derivado del griego que se traduce como “alimento de los dioses”. Se ha establecido que hay una estrecha relación entre el material genético y el contenido de metilxantinas, teobromina y cafeína.</p>

# RESUMEN EJECUTIVO

El principal objetivo del proyecto de USAID/USDA, Cacao para la Paz (CpP), es “fortalecer las instituciones agrícolas clave para el cacao del sector público y privado en Colombia, mediante investigación cooperativa, asistencia técnica, extensión y educación. La visión de CpP es mejorar el bienestar de la población rural por medio de un desarrollo agrícola inclusivo y sostenible, con impacto positivo sobre los ingresos de los productores de cacao, oportunidades económicas, estabilidad y paz”. En virtud de dicha directriz, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, sus siglas en inglés) encargó el presente informe para examinar en detalle la cadena productiva del cacao en determinadas regiones del país, estudiar oportunidades y fortalezas con productores y actores clave, así como ofrecer enfoques estratégicos para posicionar al sector cacaotero colombiano en el mercado nacional e internacional.

Para los fines de este estudio, se adoptó un enfoque de métodos combinados. Este se enfoca en cuatro líneas de investigación que examinan (1) los flujos físicos del cacao: desde la finca, pasando por el procesador, hasta el usuario final; (2) los precios recibidos por el cacao a lo largo de la cadena, incluidos los costos relacionados con adquisición y procesamiento; (3) los actores a lo largo de la cadena, incluyendo sus funciones, comportamientos y recomendaciones para aumentar la eficiencia en el sector cacaotero colombiano y (4) las consideraciones y temas contextuales que afectan los resultados del mercado en el sector cacaotero colombiano, incluida la producción, el procesamiento y la chocolatería en general.

Colombia difiere de los grandes países exportadores de cacao en el mundo (Costa de Marfil, Ghana y Ecuador) de varias maneras. Primero, las multinacionales desempeñan un papel más limitado, pues dos compañías colombianas (Casa Luker y Nutresa) compran más del 80 % de la producción de cacao del país. La menor importancia de los mercados internacionales, el grado de desarrollo e infraestructura de Colombia y la presencia de estos dos grandes compradores significa que la estructura comercial dentro del país es diferente a la de otros países exportadores de cacao.

Segundo, la mayoría de comerciantes en Colombia mantienen por lo menos relaciones informales con alguna de las dos grandes empresas chocolateras o con pequeños fabricantes de chocolate. La mayoría del cacao producido en Colombia va a uno de estos compradores.



Volúmenes significativamente menores de cacao llegan de la central de comercio a pequeños fabricantes de chocolate, así como al mercado internacional. Tercero, en Colombia, los precios al productor (precios pagados en las centrales de compra de Casa Luker y Nutresa) se apegan al precio mundial de la ICCO y se encuentran por encima de los precios pagados a los productores en la mayoría de países productores de cacao en el mundo. Por último, en Colombia existe una demanda interna significativa de cacao y productos de chocolate, como el chocolate de mesa, y constituyen un mercado importante para muchos productores de cacao.

El sector cacaotero colombiano presenta oportunidades específicamente en el contexto del desarrollo posconflicto. Esfuerzos recientes por promover el sector se han enfocado en ampliar la producción de cacao, el manejo poscosecha en menor medida, la creación de asociaciones de productores y la exploración de nichos de mercado. A pesar de dichas intervenciones, el sector aún tiene un rendimiento por debajo de su potencial. Más que enfocarse primordialmente en la producción de cacao, nosotros proponemos una estrategia que aclara funciones y responsabilidades dentro del sector para evitar ineficiencias y traslapes, con lo cual se mejora la coordinación y colaboración entre actores nacionales y regionales, se aumentan las inversiones en el fortalecimiento de organizaciones de productores para que se conviertan en negocios rurales factibles y proveedores de señales claras de mercado y de incentivos por mejores prácticas de manejo. Luego de considerar todos los aportes de los distintos actores y datos disponibles, creemos que estas intervenciones mejorarán la competitividad y productividad de la producción de cacao y pueden ayudar al sector cacaotero a alcanzar su potencial.

Este informe comienza con una presentación general del cacao en Colombia y la región, seguida por una explicación a fondo de nuestra metodología. Las secciones siguientes abarcan temas específicos sobre la manera en que funcionan los mercados de cacao, información sobre prácticas poscosecha y precios, así como un desglose minucioso de la cadena productiva en Colombia, incluidos los actores principales en el país. La sección de recomendaciones se encuentra dividida por temas y se basa en la evidencia presentada dentro del informe, en tanto las conclusiones exponen algunos de nuestros hallazgos más importantes.

# INTRODUCCIÓN

En Colombia se ha producido cacao por milenios; su origen biológico se localiza en la parte más alta de la región de Orinoquía del nororiente colombiano (Motamayor et al., 2002) y ha sido una parte culturalmente importante de la dieta desde entonces. En la actualidad, la producción de cacao se encuentra fuertemente concentrada en África (sobre todo en Costa de Marfil, Ghana, Camerún y Nigeria, que comprenden el 63,2 %), Asia (principalmente Indonesia y Papúa Nueva Guinea, 17,4 %) y América Latina (Brasil, Ecuador, Perú, República Dominicana y Colombia, con un 14,1 %). Sin embargo, a diferencia de muchos otros países productores de cacao, la producción actual del cacao colombiano se centra principalmente en satisfacer la demanda interna arraigada profundamente en la tradición histórica de beber chocolate.

Los esfuerzos que ha realizado Colombia durante la última década han resultado en la expansión de la producción de cacao (Figura 1). Las cifras más recientes de producción anual de cacao indican que la producción colombiana ha superado los niveles históricos de la década de 1990 (Figura 2). Durante los últimos 50 años, la producción colombiana ha sido fluctuante, probablemente debido a una serie de factores que podrían o no depender del mercado (precios vigentes, conflicto interno, demanda percibida del mercado interno, etc.). El rendimiento en términos de toneladas métricas por hectárea (TM/ha) ha permanecido estable durante los últimos 60 años, pero la producción anual (TM totales producidas en el país) ha aumentado mediante la expansión del área. Estas tendencias se pueden observar en la Figura 3, en términos de producción anual, rendimiento y área cosechada en relación con el año base 1961. El aumento en área cosechada entre 2012 y 2014 puede deberse al desarrollo de proyectos que promueven la siembra de cacao entre 2006 y 2011 (p. ej., ADAM: Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal y MIDAS: Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible). Como resultado de ello, la producción total de cacao de Colombia aumentó de 36.731 TM en el año 2000 a 60.535 TM en 2017<sup>1</sup> (superando los máximos históricos de inicios de la década de 1990), a pesar del rezago en los rendimientos totales.

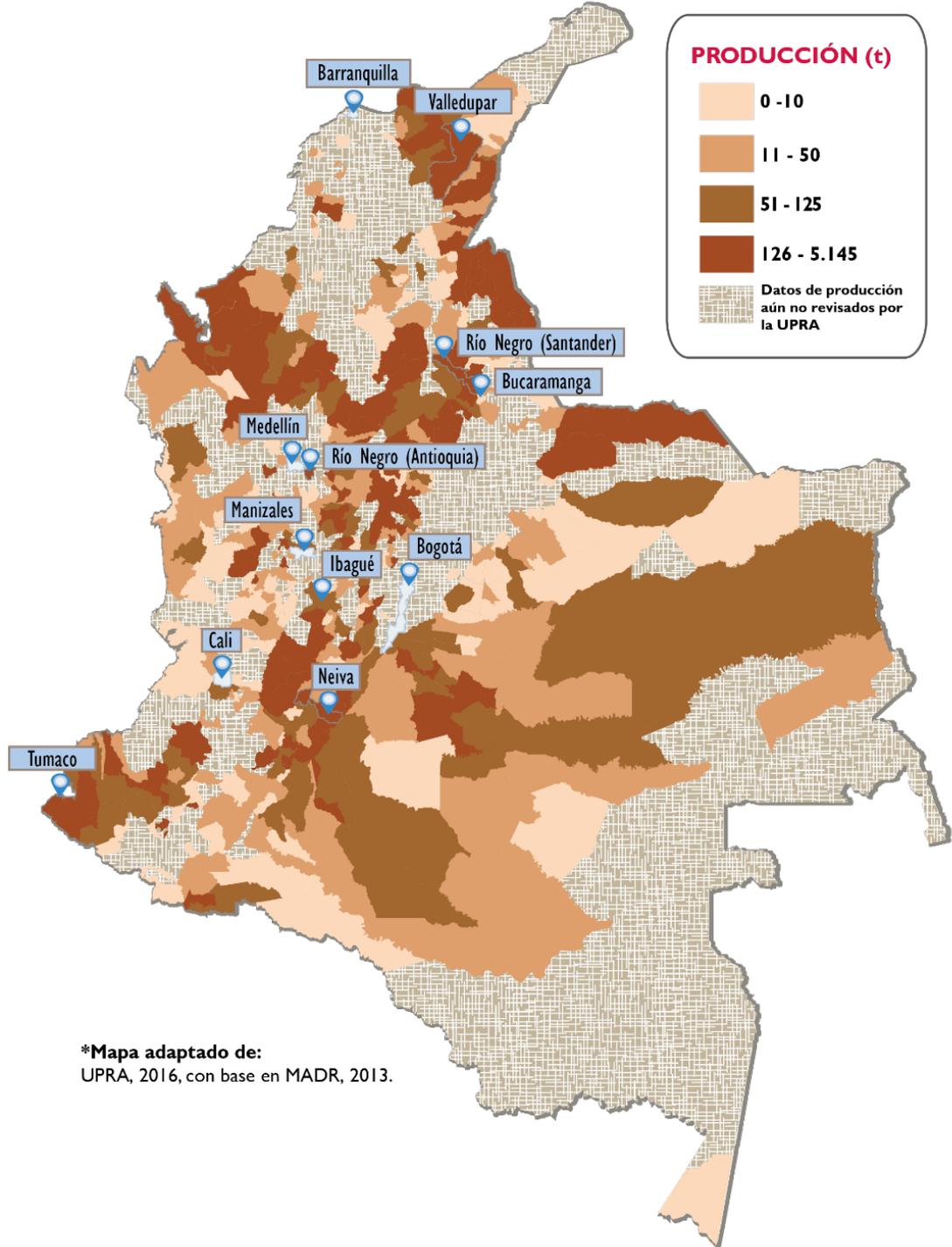
---

<sup>1</sup> Ver <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/551-en-2017-colombia-alcanzo-nuevo-record-en-produccion-de-cacao>

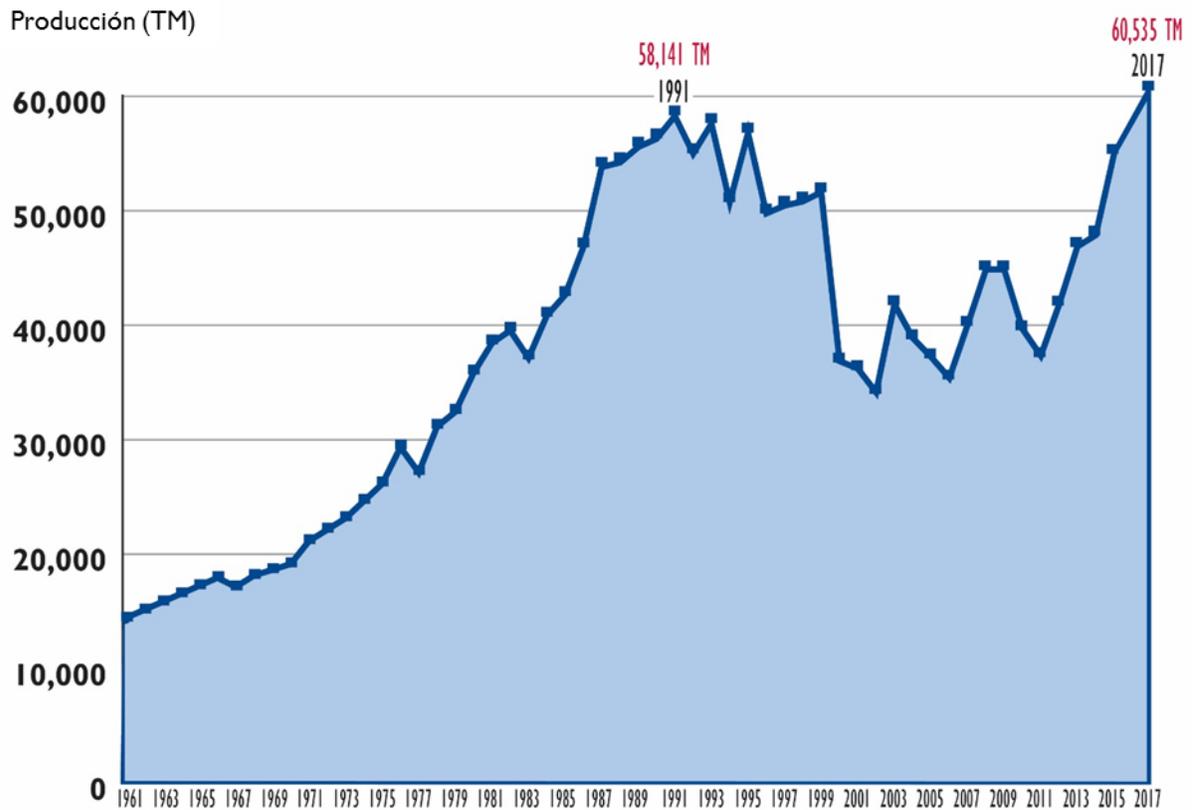


**FIGURA I. PRODUCCIÓN DE CACAO POR MUNICIPIOS, 2013**

(en toneladas)



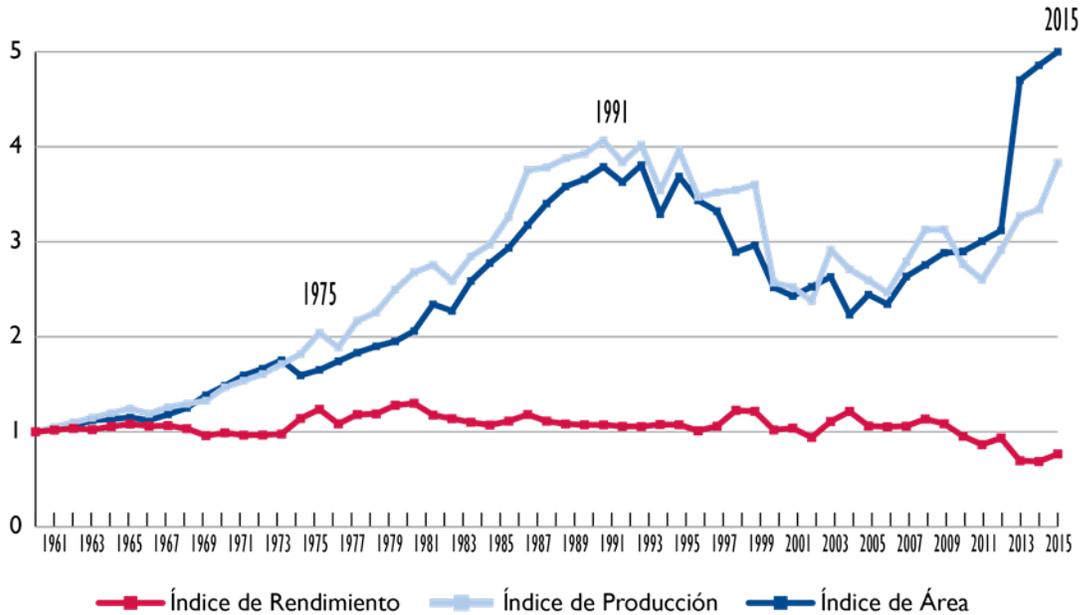
**FIGURA 2. PRODUCCIÓN DE CACAO EN COLOMBIA (1961-2017)**  
(en toneladas métricas, TM)



Fuente: FAOSTAT, 2017; Fedecacao, 2017.



**FIGURA 3. ÍNDICE DE PRODUCCIÓN DE CACAO COLOMBIANO, ÁREA COSECHADA, RENDIMIENTO (AÑO BASE = 1961)**



Fuente: FAOSTAT, 2017.

Los granos de cacao se utilizan alrededor del mundo en alimentos (chocolate y productos que contienen cacao y/o manteca de cacao, cacao en polvo o pasta) y en cosméticos. Aunque el consumo varía de un país a otro, por lo general, los países consumidores de cacao se encuentran fuera de los trópicos. Por el contrario, todos los países productores de cacao se encuentran dentro de los trópicos, debido a los requerimientos biológicos del árbol. En general, hay tres variedades de cacao: *forastero* (la fuente más común de cacao ‘corriente’ en el mercado global)<sup>2</sup>, *criollo* y *trinitario* (variedades de las que se deriva la denominación ‘fino y de aroma’ de la ICCO). El cacao *forastero* se encuentra más frecuentemente en África, en tanto el *criollo* y el

<sup>2</sup> Según la ICCO (2017), la variedad *nacional* o *arriba* de Ecuador descienden de la variedad *forastero*, pero se consideran cacao ‘fino y de aroma’ debido a sus propiedades organolépticas.

*trinitario* son comunes en América Latina y el Caribe, así como en algunos países de los océanos Atlántico, Índico y Pacífico.<sup>3</sup> Todas las variedades se utilizan en la fabricación de chocolate; el cacao ‘corriente’ se usa ampliamente y algunos cacaos ‘finos y de aroma’ se usan en procedimientos chocolateros específicos y en el denominado ‘del grano a la barra’ (Dand, 2010; ICCO, 2017). La Organización Internacional del Cacao (ICCO, sus siglas en inglés) reconoce 23 orígenes de cacao ‘fino y de aroma’ (desde mayo de 2016) y ofrece una estimación general de qué porcentajes de las exportaciones de cada origen corresponden a cacao ‘fino y de aroma’ (Tabla I). La ICCO define la noción de cacao ‘fino y de aroma’ básicamente como cacao de variedades latinoamericanas. Dicho esto, no se puede dejar de subrayar que el mercado mundial, que incluye mercados internacionales de exportación y mercados nacionales locales, no distingue entre ‘corriente’ y ‘fino y de aroma’. El origen puede importar, como lo demuestran los precios diferenciados por origen, pero estos son el resultado de una serie de razones, incluido el volumen y la calidad general. Es más, la distinción de ‘fino y de aroma’ es un intento de diferenciar el mercado, pero la mayoría del cacao ‘fino y de aroma’ se exporta ya sea como ‘corriente’ o se utiliza a nivel interno, debido a que la oferta supera a la demanda.

Las cantidades de cacao ‘fino y de aroma’ representadas por segmentos del mercado del cacao mediante gráficos en “pirámide” por parte de algunos consultores y organizaciones internacionales que promueven esta segmentación, están sobreestimadas (ver Figura 9, p. 46). Estas pirámides también asocian grandes premios (US\$500-1.000/TM sobre el precio de la ICCO) que no están sustentados por datos de transacciones de cacao en los mercados globales.<sup>4</sup>

En términos de cantidad, la mayoría de esfuerzos por medir la cuota de cacao ‘fino y de aroma’ emplean aquellas designadas por la ICCO.<sup>5</sup> Sin embargo, dichas estimaciones no son precisas. En los datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador (MAGAP) se puede encontrar evidencia de dicha inexactitud, pues la ICCO señala que el 75 % del mercado es de cacao ‘fino y de aroma’ y la mayoría de las estimaciones publicadas consideran a Ecuador como el mayor exportador de cacao ‘fino y de aroma’. No obstante, los datos del año 2015 no respaldan la cuota de cacao ‘fino y de aroma’, ya que muestran que las variedades CCN51 y A.S.E. (*Arriba Superior Época*)

---

<sup>3</sup> Debido a restricciones fitosanitarias, en la actualidad, la dispersión de las variedades de cacao se encuentra fija. El cacao latinoamericano no se puede transportar hacia África y vice versa.

<sup>4</sup> Los premios o suplementos de precio que figuran en la pirámide los paga en última instancia el usuario final (el fabricante de chocolate), en comparación con el precio vigente. En la práctica, los premios por origen se pagan en distintas etapas de la cadena productiva, entre ellas el grupo productor, en el puerto y en el país receptor, donde lo pagan los fabricantes de chocolate. Para determinar los premios que realmente se reciben, se utilizan datos comerciales en valores unitarios.

<sup>5</sup> Ver <https://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>



**TABLA I. PRODUCCIÓN GLOBAL DE GRANOS DE CACAO POR PAÍS 2014**

Puesto	País	Cantidad total producida (TM)	Porcentaje total en el mundo	Corriente	% de Corriente	Fino y de aroma	% de fino y de aroma	ICCO
1	Costa de Marfil	1'434.077	32,2%	1'434.077	35,21%			-
2	Ghana	858.720	19,3%	858.720	21,09%			-
3	Indonesia	728.400	16,4%	721.116	17,71%	7.284	1,93%	1%
4	Brasil	273.793	6,2%	273.793	6,72%			-
5	Camerún	269.902	6,1%	269.902	6,63%			-
6	Nigeria	248.000	5,6%	248.000	6,09%			-
7	Ecuador	156.216	3,5%	39.054	0,96%	117.162	31,01%	75%
8	Perú	81.651	1,8%	20.413	0,50%	61.238	16,21%	75%
9	República Dominicana	69.633	1,6%	41.780	1,03%	27.853	7,37%	40%
10	Colombia	47.732	1,1%	2.387	0,06%	45.345	12,00%	95%
11	Papúa Nueva Guinea	45.019	1,0%	4.502	0,11%	40.517	10,72%	90%
12	Togo	30.516	0,69%	30.516	0,75%			-
13	México	26.969	0,61%			26.969	7,14%	100%
14	Venezuela	21.735	0,49%			21.735	5,75%	100%
15	Uganda	20.979	0,47%	20.979	0,52%			-
16	Sierra Leona	15.879	0,36%	15.879	0,39%			-
17	India	15.000	0,34%	15.000	0,37%			-
18	Haití	14.633	0,33%	14.633	0,36%			-
19	Guatemala	13.109	0,29%	6.555	0,16%	6.555	1,73%	50%
20	Guinea	9.439	0,21%	9.439	0,23%			-
21	Madagascar	8.818	0,20%			8.818	2,33%	100%
22	Liberia	7.500	0,17%	7.500	0,18%			-
23	Bolivia	7.164	0,16%			7.164	1,90%	100%
24	Tanzania	5.645	0,13%	5.645	0,14%			-
25	Filipinas	5.428	0,12%	5.428	0,13%			-
26	Congo	5.000	0,112%	5.000	0,12%			-
27	Islas Salomón	4.825	0,108%	4.825	0,12%			-
28	Santo Tomé y Príncipe	3.200	0,07%	2.080	0,05%	1.120	0,30%	35%
29	Malasia	2.665	0,06%	2.665	0,07%			-
30	República del Congo	2.500	0,06%	2.500	0,06%			-
31	Cuba	2.188	0,05%	2.188	0,05%			-
32	Nicaragua	1.870	0,04%			1.870	0,49%	100%
33	Sri Lanka	1.812	0,04%	1.812	0,04%			-
34	Vanuatu	1.663	0,037%	1.663	0,04%			-
35	Jamaica	1.154	0,026%	58	0,00%	1.096	0,29%	95%
36	Honduras	941	0,021%	471	0,01%	471	0,12%	50%
37	Granada	900	0,020%			900	0,24%	100%
38	Costa Rica	700	0,016%			700	0,19%	100%
39	Guinea Ecuatorial	668	0,015%	668	0,02%			-
40	Panamá	641	0,014%	321	0,01%	321	0,08%	50%
41	Samoa	484	0,011%	484	0,01%			-
42	Guyana	469	0,011%	469	0,01%			-
43	Angola	414	0,009%	414	0,01%			-
44	El Salvador	366	0,008%	366	0,01%			-
45	Trinidad y Tobago	329	0,007%			329	0,09%	100%
46	Dominica	297	0,007%			297	0,08%	100%
47	San Vicente del Raspeig	217	0,005%	217	0,01%			-
48	Gabón	207	0,005%	207	0,01%			-
49	Timor-Oriental	163	0,004%	163				-
50	Tailandia	144	0,003%	144				-
51	República Centroafricana	133	0,003%	133	0,003%			-
52	Benín	117	0,003%	117	0,00%			-
53	Belize	75	0,002%	38	0,001%	38	0,01%	50%
54	Santa Lucía	63	0,001%			63	0,02%	100%
55	Comoras	42	0,001%	42	0,00%			-
56	Estados Federados de Micronesia	32	0,001%	32	0,001%			-
57	Fiyi	20	0,000%	20	0,0005%			-
58	Surinam	6	0,000%	6	0,0001%			-
59	Samoa Americana	1	0,000%	1	0,00%			-
	<b>Total</b>	<b>4'450.263</b>	<b>100,0%</b>	<b>4'072.419</b>	<b>100%</b>	<b>377.844</b>	<b>100%</b>	
			% de la producción mundial	91,5%		8,5%		



Origen de cacao Fino y de aroma  
 Sin origen de cacao Fino y de aroma

Fuente: FAOSTAT, 2017; Estimaciones de los autores basadas en los porcentajes que indica la ICCO; Comtrade, 2017.

que no son consideradas como cacao ‘fino y de aroma’<sup>6</sup>, representaron el 72,6 % de todas las exportaciones de cacao de Ecuador entre el año 2012 y septiembre de 2015 (MAGAP, 2015). Este hallazgo lo confirma Rios (2017), quien además de demostrar que las cuotas de mercado no reflejan el estimado de la ICCO (73,7 % de cacao corriente entre 2012 y 2016), también demostró que el promedio ponderado de los valores unitarios del cacao ‘fino y de aroma’ estuvo US\$10 por encima del precio promedio de la ICCO (US\$2.791/TM frente a US\$2.781/TM) durante el mismo periodo. De manera similar, Rios (2017) reporta una cuota de mercado de cacao ‘corriente’ en Perú de 56,2 % (frente al estimado de la ICCO de 25 % de cacao corriente), y los datos de exportación de Colombia sugieren que el 77,5 % de las exportaciones fueron de cacao ‘corriente’ entre 2012 y 2016, lejos del 95 % estimado por la ICCO. Dichos hallazgos sugieren que la cuota de mercado y correspondientes premios/precios de exportación de cacao ‘fino y de aroma’ están drásticamente exagerados en las pirámides mencionadas con anterioridad. Para obtener mayor información, consulte el Recuadro sobre Producción de Cacao en Ecuador, en la página 32, y el Apéndice G.

En el análisis que sigue, usamos el término ‘fino y de aroma’ más como un ejercicio mental, ya que no existen datos sobre transacciones de mercado de cacao ‘fino y de aroma’ como categoría independiente. En lugar de ello, los datos de comercialización de cacao de cada país se reportan anualmente<sup>7</sup> y las diferencias entre los valores unitarios (precios) son simplemente promedios a lo largo del tiempo que potencialmente reflejan variaciones estacionales y la calidad general. Un estudio reciente, efectuado por Rios (2017), propone una nueva definición para este segmento del mercado: ‘cacao especial’, en la cual combina datos de orígenes exclusivos, diferencias en las propiedades organolépticas y certificación del cacao; sin embargo, esta categoría aún no ha sido aceptada por los actores clave del mercado (es decir, productores, procesadores, fabricantes de chocolate). Cabe señalar que existe cierta ambigüedad con respecto a la definición de ‘fino y de aroma’. La ICCO utiliza una combinación de criterios tanto cualitativos como cuantitativos para determinar dicha

---

<sup>6</sup> De acuerdo con Quingaisa y Riveros (2007), el cacao A.S.E. forma parte de la familia de cacao *arriba* ‘fino y de aroma’, según el sistema de calificación utilizado en Ecuador. Sin embargo, la calificación A.S.E. es la más baja y no recibe premio, dado su nivel básico de calidad y los autores sugieren que Ecuador haga un esfuerzo por vender todo el cacao *arriba* entre las calificaciones más altas para captar potenciales premios. Además, en el sistema de calificación ecuatoriano, el cacao CCN51 se segrega, independientemente de los parámetros fundamentales de calidad que se utilizan para calificar el cacao *arriba*.

<sup>7</sup> En teoría, todos los países productores de cacao presentan informes anualmente a la FAO y a Comtrade. Como repositorio de las estadísticas oficiales de comercio internacional, la Comtrade de la ONU recopila y reporta todos estos datos referentes al cacao. “La Base de datos estadísticos sobre el comercio internacional de las Naciones Unidas (Comtrade) contiene estadísticas detalladas de importaciones y exportaciones de bienes reportados por autoridades estadísticas de cerca de 200 países o zonas. Se trata de datos comerciales anuales desde 1962 hasta el año más reciente. La Comtrade se considera la base de datos comerciales más completa disponible, con más de 3.000 millones de registros”. <https://comtrade.un.org/labs/dit-trade-vis/pages/about.html>



denominación, pero admite que la medición de algunos de los criterios de ‘fino y de aroma’ es subjetiva (ICCO, 2017).

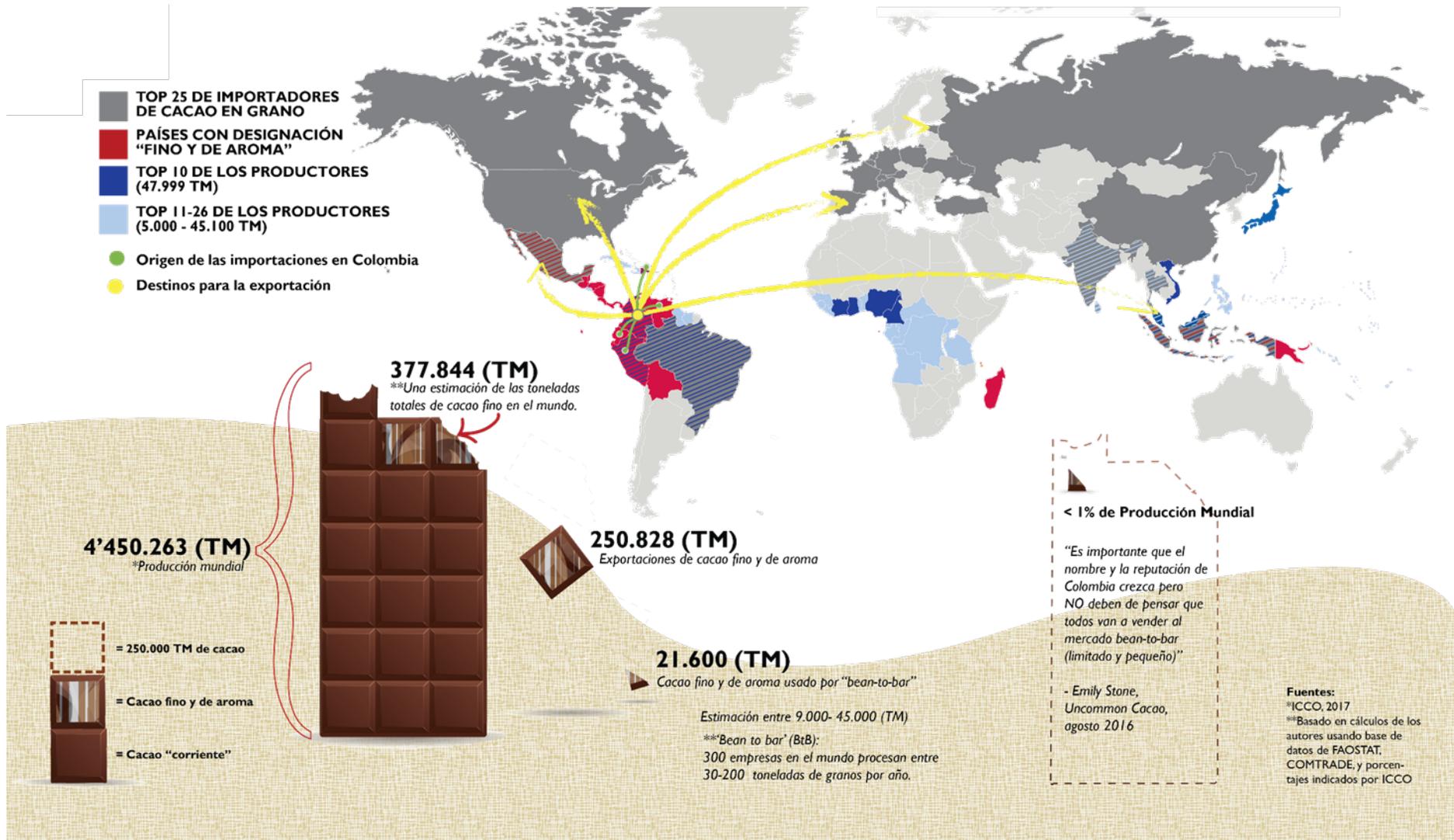
Dand (2010) resume esta situación de la siguiente manera:

*Pero como el chocolate amargo o simple representa solo una pequeña proporción de las ventas totales de chocolate, la relevancia de los granos, principalmente de cacao trinitario (el criollo puro ha desaparecido), ha disminuido. Esto está en línea con su producción; una estimación sitúa la cantidad de cacao fino y de aroma por debajo del 5 % de la cosecha mundial. De hecho, puede ser mucho menor, ya que muchos productores tradicionales de cacao trinitario también producen el tipo forastero y las cifras de exportación con las que se hizo la estimación no distinguen entre los dos. El papel del trinitario para el chocolate especial de alta calidad también está bajo amenaza; un catador experto que trabaja para un gran fabricante de chocolate, admitió en privado que un muy buen chocolate negro, con igual sabor al que se hace con el cacao ‘fino y de aroma’, se podría hacer a partir de granos de cacao forastero.*

La postura de Dand, sostenida por más de una década (1999), está reforzada por los datos actuales que indican que la cuota de mercado para el chocolate premium y súper premium es “extremadamente pequeña en relación con los otros segmentos” (Market Research, 2017).

Sin embargo, esta no es una cuestión académica; es un problema de la industria que se resuelve mejor utilizando los datos disponibles y las entrevistas con actores clave de la industria. Como se menciona anteriormente, en tanto la ICCO estima que 95 % del cacao de Colombia se exporta como ‘fino y de aroma’, las estadísticas de producción global, importaciones y exportaciones no hacen distinción entre cacao ‘corriente’ y cacao ‘fino y de aroma’ (Puro, 2016). Para los fines del presente estudio, usamos una combinación de los datos de producción de FAOSTAT (disponibles desde 2014) y los porcentajes actuales de exportación de cacao ‘fino y de aroma’ de la ICCO para sopesar las dimensiones relativas hipotéticas de suministro y consumo de cacao ‘corriente’ y ‘fino y de aroma’, además de datos obtenidos a través de múltiples entrevistas con actores dentro de la cadena productiva mundial del cacao (Figura 4).

**FIGURA 4. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CACAO**





A diferencia del mercado internacional de cacao ‘fino y de aroma’, los datos evidencian un fuerte mercado para el cacao ‘corriente’ en Colombia. Los hogares colombianos consumen grandes cantidades de barras de chocolate de consumo masivo, chocolate de mesa (o chocolate para beber) como parte de su dieta básica. Dicho producto, que toma diversas formas, tiende a contener concentraciones relativamente altas de sólidos de cacao, así como aceite de palma, azúcar y, en ocasiones, sabores como clavo de olor, canela o vainilla. Además de las grandes compañías como Casa Luker y Nutresa (la compañía que posee Nacional de Chocolates), existen varias pequeñas empresas chocolateras regionales. Dichas empresas tienden a enfocarse casi exclusivamente en la producción de chocolate de mesa y tienen mucho menos margen de maniobra cuando los precios del cacao se elevan.

Dado que es un producto de la canasta básica de Colombia, los consumidores de chocolate de mesa son extremadamente sensibles a los precios, lo cual puede limitar el nivel de la lealtad hacia la marca. Cuando suben los precios del cacao, como se dio a mediados de 2016, cuando el encarecimiento de la materia prima superó la capacidad de las empresas de sobrellevar el aumento en los costos, se reducen los márgenes en el segmento del chocolate de mesa. Las empresas chocolateras reaccionaron de dos maneras distintas. Las compañías grandes y bien capitalizadas, como Casa Luker y Nutresa, invirtieron en tecnología para aumentar la eficiencia en el procesamiento y en desarrollo de productos para generar una serie de productos con valor agregado, entre ellos mezclas de bebidas instantáneas en polvo a base de cacao, así como bocados y oferta de barras para el mercado interno. El aumento obtenido en eficiencia e ingresos adicionales a partir de los productos con valor agregado les permitió gestionar mayores costos de la materia prima con el mínimo trastorno. Por otra parte, las pequeñas empresas chocolateras regionales se encontraban en desventaja. Con frecuencia, estas pagan más que las compañías grandes para acceder al cacao necesario y tienden a manejar una cartera mucho más pequeña de productos tradicionales enfocados en consumidores sensibles a los precios. En entrevistas en Santander, se evidenció con claridad las dificultades con que se enfrentaron estas empresas, en términos de flujo de efectivo y acceso a la materia prima. Con la reciente caída de los precios mundiales del cacao, las empresas más pequeñas deberían estar en mejores condiciones financieras, pero todavía enfrentan retos para competir con las grandes empresas en términos de precios de las materias primas, capacidad limitada para diversificarse hacia productos con valor agregado y dificultades en el acceso al sistema financiero formal para invertir en capital y así mejorar la eficiencia.

En vista del estancamiento de las condiciones internacionales para el cacao<sup>8</sup>, el mercado interno colombiano constituye una importante válvula de seguridad, en términos de demanda. Sin embargo, desde el punto de vista de los productores, aunque esta demanda garantiza un mercado inmediato, los ingresos percibidos aún se encuentran determinados por las condiciones del mercado mundial, dada la relación entre los precios internos y los precios del cacao en las Bolsas de productos básicos de Nueva York y Londres (el promedio de los dos da origen al precio estándar internacional, el precio de la ICCO). La reducción de los precios internos del cacao beneficia claramente a la industria procesadora colombiana, tanto a las pequeñas como a las grandes empresas que pueden acceder a materias primas de menor costo necesarias en la elaboración chocolate de mesa y otros productos a base de cacao, tanto para el mercado interno como para el de exportación.

Todo ello depende del cacao ‘corriente’. En cuanto a las oportunidades actuales en Colombia para el cacao ‘fino y de aroma’, tanto Casa Luker como Nutresa han creado líneas de producto que dependen de cacao apto para nichos de mercado de nivel superior que generalmente son de un origen concreto (por ejemplo, Tumaco, Huila, Santander). Adicionalmente, las empresas colombianas han comenzado a entregar productos de chocolate a mercados que no encajan en las categorías del mercado de consumo masivo. Cacao Hunters es un ejemplo de abastecimiento en el origen y suministro de chocolate artesanal ‘del grano a la barra’ a consumidores urbanos en Colombia. Como se observa en la Figura 4, este mercado es increíblemente reducido y tendrá muy poco impacto sobre la mayoría de productores de cacao del país.

Desde el punto de vista cuantitativo, podemos analizar las tendencias cualitativas descritas con anterioridad y la manera en que, en conjunto, han impactado la oferta y la demanda de cacao en Colombia. De acuerdo con los datos de Barquero López para el año 2015, el consumo interno total de cacao fue ligeramente superior a las 47.000 TM. Las exportaciones representaron algo más de 24.000 TM en 2015, lo que llevó a Colombia a importar casi 17.000 TM para satisfacer la demanda interna de ese año (Baquero López, 2016). Esta situación representa una mejora con respecto a años anteriores en los que Colombia importó cacao de países vecinos a pesar de registrar pocas o ninguna exportación (Figura 5). El logro de la casi paridad entre la oferta y la demanda colombiana proviene de la inversión significativa de donantes y del Gobierno en la expansión del área de cultivo de cacao como alternativa a la producción de coca y

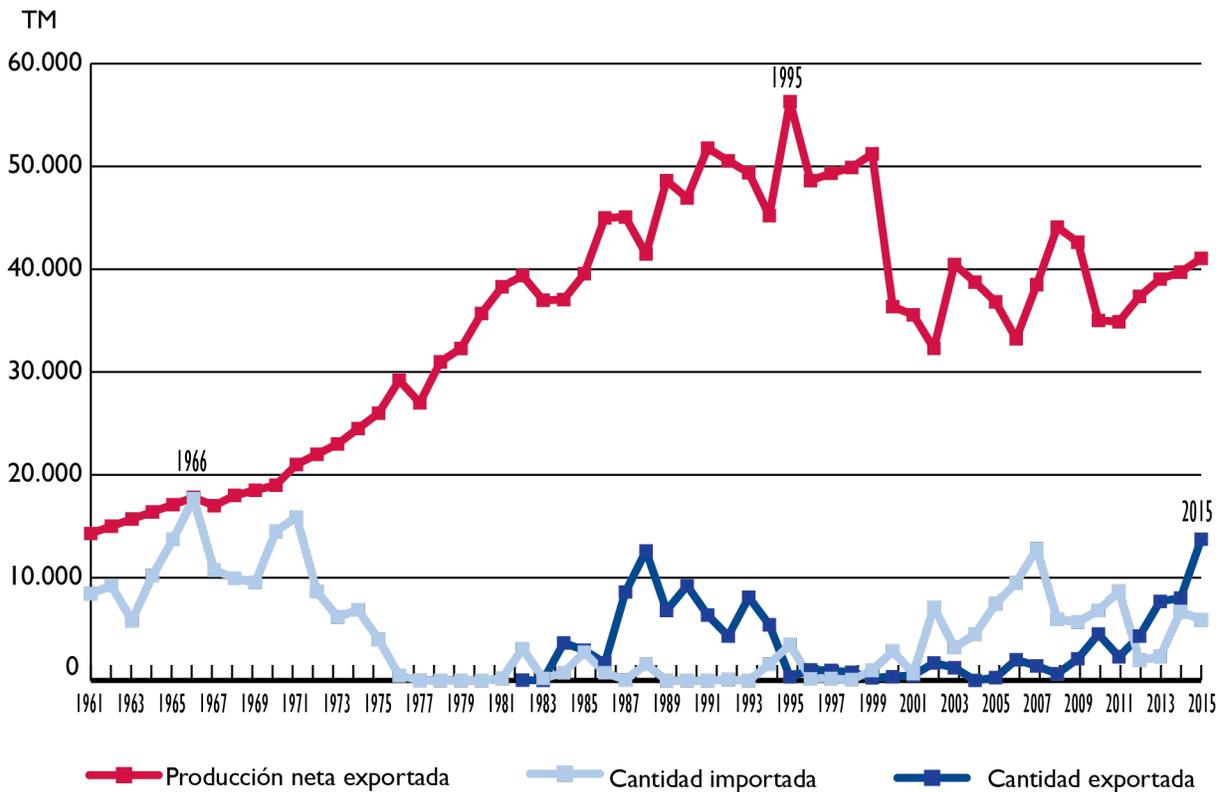
---

<sup>8</sup> La oferta y la demanda de cacao se encuentran en constante evolución. Al momento de escribir el presente informe, se estimaba que la oferta superaba la demanda y los precios mundiales tendían a la baja. Consulte el Panorama Mensual para el Cacao de la *Economist Intelligence Unit* de julio de 2017 y <https://www.reuters.com/article/us-cocoa-surplus/supply-glut-risk-as-cocoa-expansion-plans-backfire-idUSKBN16S266>



no de la mejora en los niveles de productividad históricamente bajos en la mayoría de las fincas de cacao. Entre los años 2000 y 2015, el área cosechada de cacao en Colombia aumentó de 83.138 ha a 165.006 ha, casi el doble (un cambio del 98,5 %). Durante este mismo periodo, la producción pasó de 36.731 TM a 54.796 TM, un aumento del 49,2 %. Con un área cosechada muy superior a la producción, los rendimientos calculados han disminuido en 24,9 %, de 441,8 kg/ha a 332 kg/ha. Aunque existe una serie de factores agronómicos en juego, la lección básica aprendida es que el efecto deseado de los esfuerzos para expandir el área no va a ser muy notable si la capacidad productiva no se aborda de manera simultánea.

**FIGURA 5. PRODUCTOS DE CACAO COLOMBIANO (EXPORTACIONES NETAS), EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN TONELADAS MÉTRICAS (1961-2015)**



Fuente: FAOSTAT, 2017; Comtrade, 2017. Nota: la producción neta exportada más las exportaciones equivalen a la producción total de Colombia (oferta). En cambio, la producción neta exportada más las importaciones equivale al consumo total de Colombia (demanda).

A partir del año 2012, Colombia se convirtió en un exportador neto (Tabla 2). En la mayoría de situaciones, esto es el resultado de un exceso de oferta o es que el único mercado disponible son los países productores de chocolate. En el caso de Colombia, dada su fuerte demanda interna, se recurre a los mercados de exportación para un porcentaje del total de la producción (entre 10,4 y 25,1 %), como alternativa al mercado interno. Sin embargo, la situación de desarrollo económico puede ser mejor descrita como el valor del monto total exportado menos el valor de la cantidad de las importaciones requeridas por las empresas nacionales para remplazar el cacao exportado. Por ejemplo, entre 2007 y 2015, Colombia generó cerca de US\$129 millones de ingresos por exportaciones de cacao, pero gastó cerca de US\$147 millones importando cacao. Más recientemente, entre 2012 y 2015, Colombia generó cerca de US\$95 millones de ingresos por exportaciones y gastó US\$46 millones en importaciones, principalmente (en orden de importancia) de Ecuador, Venezuela, Perú y República Dominicana. Es muy poco probable que esta situación vaya a cambiar en el futuro próximo, dada la importancia del chocolate de mesa en la dieta colombiana. **Esto significa que Colombia, a diferencia de otros lugares de origen del cacao, puede dirigirse eficazmente a los dos mercados, doméstico e internacional, con mayores volúmenes de producción mientras los precios continuarán parecidos a los valores del mercado internacional.**

**TABLA 2**  
**EXPORTACIONES DE CACAO COLOMBIANO E IMPORTACIONES**  
**DE CACAO POR COLOMBIA 2012-2015 (en toneladas métricas, TM)**

Año	Exportaciones (TM)	Importaciones (TM)	Exportaciones - Importaciones
2012	4.321	1.960	2.361
2013	7.693	2.316	5.377
2014	8.018	6.688	1.330
2015	13.744	5.891	7.853

Fuente: Comtrade, 2017.



Un análisis más profundo de los destinos de las exportaciones de Colombia revela que el país ha exportado granos de cacao a 30 países diferentes desde el año 2007 (Comtrade, 2017). Desde 2007 hasta 2011, Colombia exportó 10.996 TM a 16 destinos, generando así cerca de US\$34 millones de ingresos por exportación. Los principales socios durante este tiempo, en orden de importancia, fueron España (25,7 %), Alemania (16,7 %), Holanda (14,7 %), Estados Unidos (14,7 %) y Canadá (9,3 %), que representan un 80,8 % de todas las exportaciones. En contraposición, entre 2012 y 2015, Colombia exportó 33.776 TM de cacao a 25 destinos, generando cerca de US\$95 millones de ingresos por exportación. Los 6 destinos principales que representan un 80,7 % del total de estas exportaciones incluyen España (24,7 %), México (23,9 %), Malasia (10,6 %), Estonia (9 %), Holanda (7 %) y Estados Unidos (5,5 %).

Desde una perspectiva de demanda regional, los destinos pueden agruparse para analizar la participación en el mercado y los valores unitarios (Tabla 3). Entre 2012 y 2015, más de la mitad del cacao colombiano exportado fue a Europa (51,2 %), lo cual representó un 52,7 % de los ingresos por exportación. Norteamérica fue el segundo destino más importante (30,2 %) y Asia, el tercero (16,6 %). América Central y del Sur ocupó un distante cuarto lugar.

Curiosamente, los valores unitarios de estas transacciones sugieren que, en promedio, el cacao Colombiano posee un valor más alto en Europa y América Latina que en Asia y Norteamérica. Un examen más detallado de Asia, a menudo destacado como un mercado de cacao de primera calidad, revela que Malasia compra cacao a un valor unitario inferior al de Japón, pero con volúmenes mucho más altos.

**TABLA 3**  
**EXPORTACIONES DE CACAO COLOMBIANO CON DESTINO REGIONAL 2012-2015 (en toneladas métricas, TM)**

Región	Proporción de las exportaciones	Proporción de los ingresos por exportaciones	Valor unitario (US\$/TM)
Asia	16,6 %	16,1 %	2.728
América Central y del Sur	1,6 %	1,6 %	2.858
Europa	51,2 %	52,7 %	2.892
Norteamérica	30,2 %	29,2 %	2.711
Mundo	33.776 TM	US\$94.918.863	2.810

Fuente: FAOSTAT, 2017; Estimaciones de los autores basadas en los porcentajes que indica la ICCO; Comtrade, 2017.

Un análisis adicional del valor unitario, de 2012 a 2015, destaca uno de los desafíos que enfrentan las exportaciones colombianas de cacao (Tabla 4). Basado en una comparación con el precio de la ICCO, el cacao colombiano se vendió con un descuento que varió de -0,8 % en 2014 a -3,1 % por debajo del precio de la ICCO en 2015. El cacao colombiano se vendió, en promedio, por encima del precio de la ICCO en 2012 (2,4 %). Con un mercado interno que compite para mantener el cacao colombiano en el país para uso doméstico, los precios en las centrales de compra son aproximadamente el 90 % del precio de la ICCO y, teniendo en cuenta las transacciones y los costos de búsqueda asociados con la identificación, desarrollo y suministro a mercados de exportación, los participantes tienen que tomar decisiones basadas en el retorno esperado de su inversión y su capacidad para fomentar relaciones comerciales clave (sin mencionar la calidad y los volúmenes necesarios para atraer interés). Estos valores unitarios más bajos, calculados a partir de datos comerciales reportados por el Gobierno de Colombia, fueron corroborados en las entrevistas con exportadores y pone en duda el predominio de los premios o suplementos de precio correspondientes a las exportaciones de cacao de Colombia que señalaron algunos de los actores que entrevistamos.

**TABLA 4**  
**VALOR UNITARIO DE LAS EXPORTACIONES DE CACAO**  
**COLOMBIANO EN COMPARACIÓN CON EL PRECIO PROMEDIO**  
**ANUAL DE LA ICCO 2012-2015 (en US\$/TM)**

Ítem	2012	2013	2014	2015
<b>Colombia*</b>	2.433,66	2.380,25	3.037,26	3.036,88
<b>ICCO</b>	2.377,07	2.439,09	3.062,76	3.135,17
<b>Diferencia</b>	56,59	-58,84	-25,50	-98,28

\*Representa el total de exportaciones de Colombia al mundo, sin hacer distinción del país de destino.

Como se señaló anteriormente, en la actualidad, la ICCO estima que el 95 % de las exportaciones de cacao son de 'fino y de aroma'. Sin embargo, globalmente, las estadísticas para producción, exportaciones e importaciones



no diferencian entre cacao ‘corriente’ y ‘fino y de aroma’. Esta práctica generalmente se ajusta a cómo operan los mercados. Aun en países designados como de cacao ‘fino y de aroma’, el cacao habitualmente se mezcla para alcanzar los estándares internacionales de tamaño, fermentación, defectos, etc. Para profundizar un poco más en los destinos, resulta interesante examinar los destinos más importantes de cacao ‘fino y de aroma’ determinados por la ICCO (Tabla 5). Entre 2012 y 2015, el 23,7 % de todo el cacao exportado de Colombia tuvo como destino países que son grandes consumidores de cacao ‘fino y de aroma’. Sin embargo, este porcentaje cayó desde un 25,2 % en 2012 hasta el 14,8 % en 2015. En términos de precio (valor unitario), las exportaciones dirigidas a destinos de cacao ‘fino y de aroma’ tuvieron un ‘premio’ similar y elevado en 2012 (por encima de los US\$400), comparado con todo el cacao exportado desde Colombia y el precio de la ICCO. Dicho ‘premio’ no ha sido estable, incluso durante los años en que el precio global ha sido similar (2012 y 2013 o 2014 y 2015). Si existe un premio por la demanda de cacao ‘fino y de aroma’ de Colombia, este es mucho menor que las estimaciones de otros y solo se aplica a una proporción relativamente pequeña de las exportaciones de cacao de Colombia.

**TABLA 5**  
**PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS**  
**DE CACAO CONVENCIONAL Y CACAO ‘FINO Y DE AROMA’ (FA)**  
**2012-2015 (en toneladas métricas, TM)**

Ítem	2012 Cantidad (TM)	2012 Valor/U (US\$/TM)	2013 Cantidad (TM)	2013 Valor/U (US\$/TM)	2014 Cantidad (TM)	2014 Valor/U (US\$/TM)	2015 Cantidad (TM)	2015 Valor/U (US\$/TM)
<b>Socio:</b> Mundo *	4.320,86	2.433,66	7.692,69	2.380,25	8.017,97	3.037,26	13.744,42	3.036,88
<b>Socio:</b> FA	1.090,94		1.678,56		813,64		2.030,16	
% Cantidad FA	F25,2 %		21,8 %		10,1 %		14,8 %	
Precio promedio de la ICCO		2.377,07		2.439,09		3.062,76		3.135,17
Promedio Ponderado para FA		2.875,14		2.433,69		3.123,34		3.184,43
Premio FA Mundo		441,48		53,44		86,08		147,55
Premio FA ICCO		498,07		- 5,40		60,58		49,26

Fuente: Comtrade, 2017.

\* “Mundo” representa las exportaciones totales de Colombia al mundo sin hacer distinción de país. Nota: Los destinos del cacao ‘fino y de aroma’ según la ICCO son Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Japón, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos.

## *Nota acerca del cacao y la paz*

Aunque Colombia tiene un apego histórico con el cacao, no se puede analizar el estado actual de la industria sin reconocer el impacto que los últimos 50 años de guerra civil han tenido sobre el país y la industria. El conflicto armado colombiano ha afectado prácticamente a todas las regiones del país con potencial para producir cacao. Sin embargo, en algunos departamentos sucedieron más acontecimientos relacionados con el conflicto que en otros. Mediante la comparación de la mediana y el promedio total de eventos relacionados con el conflicto por departamento, elaboramos un listado de zonas de conflicto y zonas no afectadas por el conflicto.<sup>9</sup> Entre los departamentos identificados como zonas de conflicto se encuentran (ordenados de mayor a menor cantidad de eventos): Antioquia, Bolívar, Magdalena, Nariño, Cauca, Chocó, Cesar, Valle del Cauca, Caquetá, Córdoba, Tolima, Norte de Santander, Sucre, Putumayo y Meta. Por otra parte, entre los departamentos identificados como zonas no afectadas por el conflicto se encuentran (ordenados de mayor a menor cantidad de eventos): Huila, La Guajira, Caldas, Arauca, Cundinamarca, Guaviare, Casanare, Risaralda, Boyacá, Atlántico, Bogotá D.C., Vichada, Quindío, Vaupés, Guainía, Amazonas y San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Santander no se incluyó dentro de la clasificación por la naturaleza ambigua de su situación de conflicto para este análisis, pues se encontraba por encima de la mediana y por debajo del promedio, además de su importancia como productor de cacao.

Las zonas no afectadas por el conflicto representan el 22,7 % de toda el área sembrada con cacao y el 24,9 % de toda la producción en Colombia en 2015 (Tabla 6). En cambio, las zonas de conflicto representan el 46,1 % y 34,2 % del área sembrada y producción, respectivamente. Por su parte, Santander representa el 31,2 % del total del área sembrada y el 40,9 % de la producción total. Los rendimientos fueron más altos en Santander (435 kg/ha) y más bajos en las zonas de conflicto (246 kg/ha). Probablemente este resultado se debe a la influencia de los recursos o falta de ellos en cada una de las zonas. También revela la diferenciación observada en Colombia que condujo a la necesidad de recurrir a enfoques con orientación regional que reconocieran explícitamente la variación que existe entre los capitales comunitarios.

---

<sup>9</sup> Un evento se define como la ocurrencia de un hecho de victimización a una persona en un municipio y en una determinada fecha entre 1985 y 2017. Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. Red Nacional de Información. Fecha: 1 de febrero de 2017.  
<http://cifras.unidadvictimas.gov.co/Home/Departamento?vvg=1>



Por consiguiente, los pequeños productores de las zonas de conflicto han recibido asistencia esporádica y los canales de comercialización se han visto afectados por las limitaciones de acceso. Con el advenimiento de la paz, abundan las oportunidades para transformar el sector cacaotero colombiano. Sin embargo, quedan muchos desafíos y se requieren inversiones considerables para elevar la importancia del sector del cacao a la vitalidad de Colombia a través de su contribución a los ingresos rurales colombianos y al producto interno bruto. Por ejemplo, en 2013, el valor bruto de la producción de granos de cacao colombiano fue de aproximadamente US\$103,5 millones, en tanto el valor bruto de la producción del sector agropecuario colombiano fue de US\$22.100 millones; es decir el 5,8 % del producto interno bruto (FAOSTAT, 2016). Es posible que el cacao ocupe un lugar en el desarrollo rural con la paz, pero actualmente constituye una parte muy reducida de la economía colombiana y su sector agrícola.

**TABLA 6**  
**COMPARACIÓN DEL ÁREA SEMBRADA CON CACAO,**  
**PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO POR ZONAS DE CONFLICTO,**  
**ZONAS NO AFECTADAS POR EL CONFLICTO Y SANTANDER.**

Zona	Ítem	Área sembrada (ha)	Producción (TM)	Rendimiento (kg/ha)
Zonas no afectadas por el conflicto	Cantidad	37.505	13.651	364
	Cuota	22,7 %	24,9 %	
Zonas de conflicto	Cantidad	76.001	18.720	246
	Cuota	46,1 %	34,2 %	
Santander	Cantidad	51.500	22.424	435
	Cuota	31,2 %	40,9 %	

Fuente: Fedecacao, 2016 y cálculos de los autores

## Producción de cacao en Ecuador

Luego de casi veinte años de crecimiento histórico (el PIB subió de US\$18.300 millones a US\$100.100 millones en cifras reales, entre el año 2000 y el 2015, según el Banco Mundial), la agricultura sigue siendo importante para Ecuador y se le considera que es el sector que crea el mayor número de empleos (Embajada de EE. UU.). Al igual que Colombia, en Ecuador existen variedades nativas de cacao (*nacional* o *arriba*) que han sido cultivadas en varias regiones específicas del país (Esmeraldas, Amazonas, Manabí y otras). Ecuador ha exportado cacao por más de un siglo y sigue constituyendo un sector agrícola clave que representa ~8 % del PIB o US\$814 millones (Ministerio de Agricultura), casi 8 veces más que en Colombia. Prácticamente toda la producción se exporta debido al poco consumo de chocolate por parte de los ecuatorianos. Esto se traduce en una demanda interna relativamente baja (el 3 % se destina al consumo local, el resto a la exportación).

Ahora, Ecuador se ha convertido en un líder mundial de exportación de cacao (el quinto lugar en el mundo, detrás de Costa de Marfil, Ghana, Indonesia y Camerún). La extensa trayectoria de Ecuador en la producción de cacao y su situación actual como la nación exportadora de cacao más importante de América Latina, ofrece un marco excelente para analizar las oportunidades y desafíos actuales que enfrentan los sectores cacaoteros en América Latina, así como las mejores prácticas que han ayudado a Ecuador a escalar en el mercado global.

Desde el año 2000, Ecuador ha visto grandes aumentos en exportaciones de cacao, pues su producción total pasó de 51.000 TM en 2000 a 265.000 TM en 2016, es decir, se quintuplicó en poco más de 15 años. Son varias las razones de este aumento, incluidas inversiones gubernamentales y no gubernamentales en programas enfocados en el sector cacaotero (por ejemplo, el Gobierno de Ecuador, USAID, CRS y muchas otras instituciones le dedicaron recursos durante ese tiempo) y contribuciones del sector privado que contemplaban innovaciones en los primeros eslabones de la cadena productiva, tales como instalaciones de secado y fermentación colectiva, así como la evolución de las plantaciones a gran escala. Asimismo, en Ecuador ha registrado un aumento en siembras de CCN51, una variedad prolífica (con rendimientos de hasta 2.500 kg/ha) que ha sido evaluada por más de 50 años, se considera en cierto modo resistente a enfermedades, es capaz de producir con poca o ninguna sombra, aunque se le ha desestimado por problemas de sabor (resultado de una fermentación inadecuada) y su sistema de monocultivo. Varias de las personas entrevistadas en Ecuador estimaron que las variedades de cacao *nacional* rinden entre 250 y 400 kg/ha en promedio, contra estimaciones de entre 800 y 1.500 kg/ha para CCN51. Los datos de FAOSTAT revelan que el rendimiento promedio nacional estimado de Ecuador subió de 248 kg/ha en el año 2000 a 419 kg/ha en 2014, según el reporte de área cosechada y producción. Debido a la introducción de variedades de alto rendimiento, se han destinado muchas hectáreas nuevas al cultivo del cacao, en la medida en que la producción se ha ido expandiendo hacia múltiples áreas del país, algunas de las cuales habían sido utilizadas anteriormente para el cultivo del banano o la producción ganadera (según entrevistas personales con funcionarios ecuatorianos; Blare y Usechi, 2013 y Wunder, 2001). De acuerdo con FAOSTAT, entre 1999 y 2013, se sumaron más de 100.000 ha de tierra donde se cosechó cacao, pasando de 301.160 a 402.434 hectáreas cosechadas. (Continúa)



### Producción de cacao en Ecuador (continuación)

Actualmente, el sector ecuatoriano se podría describir como un sector en transición. Por una parte, tiene un profundo interés por el pasado, basándose en los perfiles de sabor y el vínculo histórico con las variedades tradicionales de cacao *nacional* de bajo rendimiento que se están utilizando para desarrollar nuevos productos especializados que se diferencian por su origen a nivel regional.

Por otra parte, los productores se están dando cuenta de los mayores rendimientos y se están beneficiando de las ganancias en producción obtenidas, mediante la adopción de la variedad CCN51 y la introducción de exportadores internacionales interesados en la comercialización de cacao 'corriente' en el mercado mundial. Según nuestras observaciones, se mantiene una tensión en el sector cacaotero ecuatoriano y definitivamente se ha trazado una línea entre el cacao *nacional* y la variedad CCN51.

Debido a los diferenciales de rendimiento, aunque no de precio, parece haber una discusión abierta que ha enfrentado a los simpatizantes del cacao *nacional* con los simpatizantes de la variedad CCN51. Ambas opciones constituyen herramientas para desarrollar estrategias para el país. Lo que se necesita es asistencia técnica real, ya sea para que los productores fermenten los granos de CCN51 de manera adecuada o que lleven los granos a fermentar o secar a estaciones donde personas capacitadas lleven a cabo esta labor y así asegurar la calidad. Una mala fermentación puede producir un chocolate con sabor avinagrado por un alto contenido de agua en el mucílago. Dejar el sistema tal como se encuentra ahora o continuar con el debate no va a ayudar al país a superar los problemas, pues la variedad CCN51 no está ni cerca de desaparecer.

La productividad de la variedad y el hecho de que se ha estado produciendo por décadas y en todo el país, hace que muchos productores opten por ella. Es necesario evaluar los nuevos híbridos de cacao *nacional* de alto rendimiento (algunos incluso, cruces con CCN51) a más largo plazo y en diferentes zonas ecológicas y hay que ampliar la escala de los programas de viveros para poder satisfacer la demanda y las necesidades de los productores.

En este sentido, existe interés de parte de investigadores, organizaciones gubernamentales, fabricantes de chocolate y otros actores clave, con vistas a la regionalización y diversificación, de mantener los acervos genéticos del cacao *nacional* en todo el país por la resistencia a enfermedades, problemas con plagas o perfiles de sabor. Mantener los acervos genéticos tiene sentido, pero llevarlo a cabo debería ser responsabilidad del gobierno o de las corporaciones chocolateras, pues a los productores no se les compensa por la disminución en el rendimiento. (Continúa)

### Producción de cacao en Ecuador (continuación)

En otras palabras, los rendimientos actuales del cacao *nacional* son tan bajos que ninguno de los premios que hoy en día se otorgan alcanzan a cubrir la diferencia de ingresos en comparación con productores que cultivan cacao en sistemas de alto rendimiento (es decir, CCN51). Como se comenta en la introducción, la mayor parte del cacao ecuatoriano (más del 70 %) se vende como cacao ‘corriente’ para chocolate de consumo masivo. Algunos compradores pagan el precio de mercado o un premio (US\$100-300/TM) si el cacao cuenta con alguna certificación, calidad o una historia especial, pero encontramos que el premio por origen ecuatoriano en general era de alrededor de US\$10/TM.

Nuestra investigación en Ecuador ratifica nuestra conclusión de que el mercado del cacao diferenciado (no ‘corriente’) es pequeño y se encuentra en crecimiento, pero no es capaz de absorber los miles de toneladas métricas necesarias para incrementar los ingresos de los productores de cacao mediante suplementos de precio (premios) (sobre la base de las cuotas de mercado y suplementos de precio actuales). Ante esta situación, además de las diferencias tangibles de rendimiento (entre la variedad CCN51 y el cacao *nacional*), no queda claro si con solo la adopción de cacao *nacional* y certificaciones (de orgánico, comercio justo, Rainforest Alliance, entre otras) pueden elevar los ingresos del productor en la misma magnitud o proporción que las variedades de mayor rendimiento, independientemente de su perfil de sabor, y se vendan en mercados eficientes de cacao ‘corriente’.



# METODOLOGÍA

El principal objetivo del proyecto de USAID/USDA Cacao para la Paz (CpP) es “fortalecer las instituciones agrícolas clave del sector público y privado en Colombia, mediante investigación cooperativa, asistencia técnica y educación en extensión. La visión de CpP es mejorar el bienestar de la población rural por medio de un desarrollo agrícola inclusivo y sostenible, con impacto positivo sobre los ingresos de los productores de cacao, oportunidades económicas, estabilidad y paz”. Con la orientación de USDA, se encargó el presente informe para examinar en detalle la cadena productiva del cacao en varias regiones del país.

En este informe discutimos las razones por las que Colombia ha luchado por mantener su producción y satisfacer la demanda local, mediante un análisis profundo de la cadena productiva del cacao. Además, planteamos algunas posibles vías de avance para aprovechar ventajas que ayuden al cacao a convertirse en una senda hacia la paz.

Para los fines de este estudio, se adoptó un enfoque de métodos combinados. Básicamente se enfoca en cuatro líneas de investigación que examinan (1) los flujos físicos del cacao: desde la finca, pasando por el procesador, hasta el usuario final; (2) los precios recibidos por el cacao a lo largo de la cadena, incluidos los costos relacionados con adquisición y procesamiento; (3) los actores a lo largo de la cadena, incluyendo sus funciones, comportamientos y recomendaciones para aumentar la eficiencia y (4) las consideraciones y aspectos contextuales que afectan los resultados del mercado, incluida la producción, el procesamiento y la chocolatería en general. Con el fin de brindar el análisis de referencia que sirviera de guía para el cumplimiento de los objetivos de Cacao para la Paz, relacionados con maximizar el potencial de este sector de lograr un desarrollo pacífico sostenible e inclusivo, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y la Universidad Purdue emplearon un marco holístico de cadena productiva (Figura 6) para orientar la investigación (Lundy et al., 2007; Lundy et al., 2014). Nuestra labor era proporcionar un conjunto coherente de medidas, en función de la información disponible, que estuviera basado en ciencia, datos y la participación de los actores del sector. El modelo de capitales comunitarios orientó el aporte de los actores del sector en la reunión que tuvieron en el mes de octubre y en la redacción de las recomendaciones. Se escogió este modelo porque es un marco que refleja el modelo holístico que toma en consideración los factores (ventajas) que han tenido impacto y pueden ser aprovechados para generar eficiencia y mejorar la cadena productiva del cacao en Colombia.

**FIGURA 6. MODELO INTEGRAL DE LA CADENA PRODUCTIVA CON CAPITALES COMUNITARIOS**



El modelo de Capitales Comunitarios, un enfoque basado en ventajas, facilitó el marco para el taller del mes de octubre. De manera conjunta, los participantes construyeron una visión de lo que “Cacao para la Paz” significa para ellos y de qué manera se podría apoyar al sector cacaoero para generar un desarrollo sostenible e inclusivo. Los autores se valieron de la retroalimentación de los participantes para orientar la elaboración de las recomendaciones que se encuentran en el presente informe.



A manera de preparación para interactuar con los actores del sector, el grupo de trabajo de la Universidad Purdue y CIAT recopilaron y analizaron 160 estudios, evaluaciones y artículos (Apéndice A). El equipo buscaba comprender los modelos de negocio y de las organizaciones de productores, ejemplos de servicios de apoyo (extensión, créditos rurales, información de mercado) y revisar análisis del contexto (normativo, económico, social, tecnológico, ambiental) en que opera la cadena productiva del cacao. La revisión de literatura condujo a la creación de diez instrumentos de entrevista utilizados durante las entrevistas efectuadas a actores del sector entre los meses de junio y agosto de 2016.

Para llevar a cabo dichas entrevistas, este estudio se centró en algunas ubicaciones geográficas específicas que se seleccionaron en consulta con las misiones de USDA y USAID en la Embajada de los Estados Unidos en Bogotá. Entre ellas se encuentra Santander, áreas alrededor de la Sierra Nevada de Santa Marta, los Departamentos de Valle del Cauca, Cauca, Guaviare, Caquetá, Nariño, Cesar, Montes de María en Bolívar, Caldas, Huila y la parte central del país. Se escogieron estos sitios porque son áreas importantes en cuanto a producción de cacao o fueron seleccionadas por USAID y USDA por ser lugares clave para el proyecto Cacao para la Paz. El equipo efectuó más de 110 sesiones de entrevista, principalmente en español, a lo largo de toda la cadena productiva del cacao. Entrevistamos a muchos tipos de productor de cacao (en términos de rendimiento, tamaño e ingreso), así como agricultores asociados o no a alguna organización local de productores. Nos reunimos con organizaciones gubernamentales tales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corpoica, representantes de gobiernos municipales locales, como la alcaldía de San Vicente de Chucurí, la Secretaría de Agricultura de Santander y Unidades Municipales de Asistencia Técnica (UMATA). Se realizó una serie de entrevistas con miembros de la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao), entre ellos el presidente, asesores técnicos, personas en centrales de compra, administradores de fincas demostrativas y técnicos de campo. Dentro de las entrevistas, se encuentran las realizadas a organizaciones no gubernamentales y organizaciones internacionales de donantes. También llevamos a cabo entrevistas a asociaciones de productores, compradores de cacao y recopiladores. Hemos tomado tiempo para comprender la cadena productiva desde los comerciantes locales hasta las grandes corporaciones internacionales como Casa Luker y Nutresa, con sede en Colombia, así como ECOM, un comerciante internacional de materias primas. También entrevistamos a una serie de pequeños y medianos fabricantes de chocolate (Apéndice B).

Se elaboraron 10 instrumentos de entrevista utilizando preguntas semiestructuradas relacionadas con la descripción de la persona, empresa u organización, su función dentro de la cadena productiva, prestación y uso de servicios de extensión, venta de cacao, estructura de precios, prácticas poscosecha, infraestructura, oportunidades de mercado, modelos de negocio de cacao y chocolate, entre otros temas (Apéndice C). Efectuamos entrevistas en campo en las áreas geográficas mencionadas con anterioridad, así como entrevistas con organizaciones nacionales e internacionales en Bogotá. Los datos recopilados en dichas entrevistas se analizaron cualitativamente. La metodología no se estableció como un estudio a nivel nacional en el que este tipo de resultados se podría haber extrapolado; en vez de ello, el equipo trianguló los resultados entre fuentes para conseguir una mejor comprensión de las dinámicas del sector, tendencias y factores subyacentes. Lamentablemente, existen muy pocos datos regionales secundarios que puedan utilizarse para extrapolar.

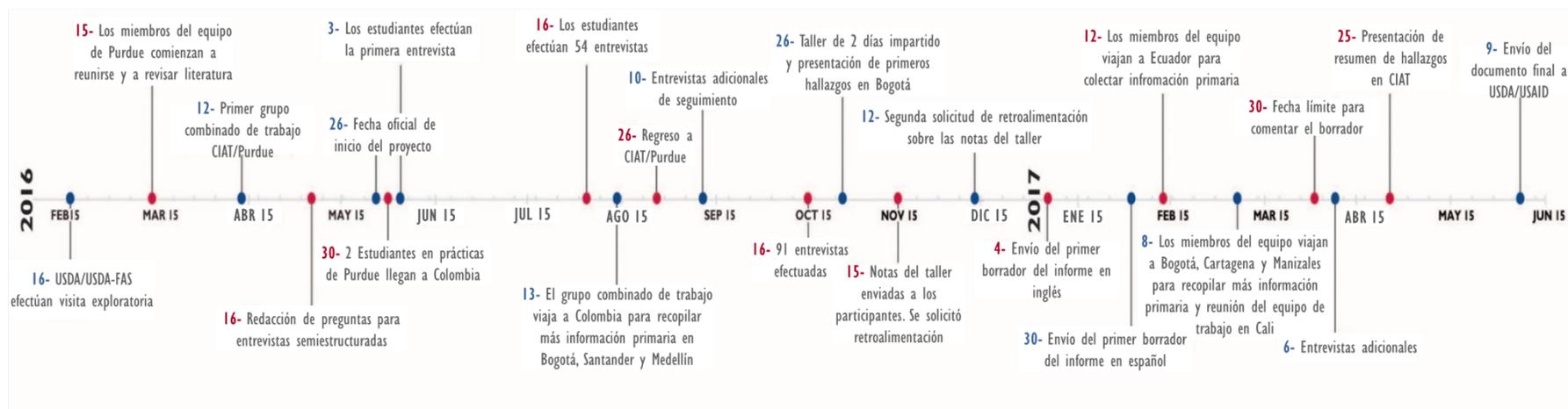
Lo más detallado de que se dispone son datos a nivel departamental de producción, área y rendimiento, con lo cual se pierde información sobre la variación entre municipios. Por otro lado, nuestros datos cualitativos de las entrevistas son, bien de ámbito regional (con respecto a fronteras políticas), bien de ámbito municipal/comunitario. De modo que la información no aborda de manera adecuada la variación dentro de los departamentos o regiones agronómicas. Un muestreo aleatorio representativo a nivel nacional de productores y/o comerciantes formales revelaría de mejor manera las estrategias de compra y establecimiento de precio del cacao en todo el país.

Las entrevistas con partes interesadas se complementaron con un taller en el que participaron 40 actores del sector cacaotero colombiano. Además de servir como foro para revisar y complementar los hallazgos preliminares del estudio (apéndice D), los objetivos del taller incluían:

- Determinar formas de fomentar la prosperidad y la paz a través de un floreciente sector cacaotero.
- Forjar relaciones entre actores del sector cacaotero.
- Comprender los problemas, necesidades y oportunidades dentro del sector cacaotero.
- Iniciar el desarrollo de una visión colectiva para que el sector cacaotero colombiano sea próspero.
- Brindar información a socios internacionales interesados en ayudar a atender las necesidades.

Como se puede observar en la Figura 7, la línea de tiempo visual provee una explicación de cómo y cuándo se recopiló la información. También se destaca que con algunas personas se habló varias veces para obtener claridad y se trianguló la información lo mejor posible. Durante el año del proyecto (mayo de 2016 a abril de 2017), se organizaron reuniones virtuales de discusión entre los autores, un promedio de 3 a 4 veces por mes, en la medida en que se iban recopilando los datos.

**FIGURA 7. LÍNEA DE TRABAJO DEL PROYECTO**  
(de febrero de 2016 a junio de 2017)



# CÓMO FUNCIONAN LOS MERCADOS DE CACAO: COLOMBIA EN COMPARACIÓN CON OTRAS PARTES

Muchos estudios de la cadena productiva del cacao alrededor del mundo prestan atención a las “cadenas productivas largas” (Cappelle, 2008). Usualmente, el monto pagado a un productor por el chocolate que él o ella produce se considera relativamente poco en comparación con los altos precios que se pueden llegar a pagar por las barras de chocolate de lujo en los mercados de los países desarrollados. Ellos aseguran que los comerciantes multinacionales y los fabricantes de chocolate ejercen su poder de mercado reduciendo los precios al productor en la finca. Las empresas rebaten tal idea argumentando que el transporte y los costos de las transacciones, así como los costos de procesamiento y fabricación, son sustanciales y representan los márgenes de precio que se observan a lo largo de la cadena productiva. En los principales países exportadores, los productores de cacao pueden encontrarse en ubicaciones bastante remotas, por lo que se requiere de un esfuerzo significativo para evacuar grandes volúmenes de cacao desde el campo hasta los puertos, además de los diversos niveles de comerciantes intermediarios que se encuentran a lo largo de la cadena. Dichos comerciantes también ejercen su poder de mercado, así como los gobiernos que gravan las exportaciones de cacao. El trabajo efectuado en África Occidental guarda coherencia con los argumentos de las multinacionales y, mediante el uso de nuevos métodos de organización industrial, no se encontró evidencia del ejercicio de poder de mercado de parte de las multinacionales (Wilcox y Abbott, 2006; Abbott, 2013; Homann y Frank, 2016).

La situación en Colombia es un poco diferente a la de los grandes exportadores (Costa de Marfil, Ghana, Ecuador). Las multinacionales globales desempeñan una función mucho más limitada, pues solo ECOM y OLAM tienen presencia significativa en Colombia.<sup>10</sup> Dos compañías multinacionales con sede en Colombia, Casa Luker y Nutresa, compran el 80 % de la producción de grano cacao colombiano (TechnoServe, 2015).

---

<sup>10</sup>Los datos de exportaciones a nivel de empresa no se encuentran a disposición del público y son muy difíciles de obtener.



Elas también procesan granos para obtener productos intermedios; cubren una gran demanda interna (con respecto a la oferta); exportan grano, manteca, cacao en polvo, pasta y chocolate, además de que poseen instalaciones de compra, procesamiento, producción y distribución en otros países de América Latina. Por tanto, la poca importancia de los mercados internacionales, el grado de desarrollo e infraestructura en Colombia y la presencia de estos dos grandes compradores, significa que la estructura de comercialización dentro de este país es diferente de la que se encuentra en los principales países exportadores.

Mucho se puede aprender acerca del proceso de compra de granos de cacao mirando los datos de precios en varios puntos a lo largo de la cadena productiva. Pero es necesario interpretar dichos datos con una comprensión de cómo se organiza la cadena productiva y cómo funciona la comercialización en un país. Si bien la atención en gran parte de la literatura sobre los mercados de cacao y en las discusiones sobre políticas se centra en los precios al productor en la finca, muchas veces los precios al productor que se publican son los obtenidos en puntos bien organizados en los mercados, generalmente correspondientes a algún precio al por mayor. Aunque el análisis de los resultados de las centrales de compra es bien recibido desde el punto de vista analítico, con el fin de garantizar información coherente y comparable, también es necesario reconocer que los precios al productor en la finca no solo varían de una central de compra a otra por factores regionales, sino también varían de un tipo de mercado a otro (fuera de las centrales de compra), donde los productores que se encuentran más retirados de dichos mercados organizados reciben precios significativamente menores. Es posible que se deba incurrir en costos significativos de transporte y dichos costos varían dependiendo de qué tan retirado se encuentre el productor. Nuestros hallazgos con respecto a los precios se basan en los datos sobre precios publicados, así como en entrevistas efectuadas a actores clave durante el componente de campo del presente proyecto, de 4 mercados organizados distintos.

Colombia se diferencia de los principales exportadores en otro aspecto que está trascendentalmente relacionado con la forma en que opera el sistema de comercialización. En los países referidos, comerciantes itinerantes que pueden o no estar relacionados formalmente con grandes comerciantes centrales, viajan las fincas remotas para comprar el cacao directamente de los

productores. Este aspecto de la cadena productiva es uno de los más susceptibles a ser objeto de abuso, ya que los productores ubicados en lugares lejanos probablemente tienen poca información sobre los precios actuales del cacao. En las áreas que visitamos en Colombia, que incluyeron la región de Santander, uno de los principales departamentos productores, no encontramos de estos comerciantes itinerantes, sino que más bien los productores transportan por sí mismos su cacao a grandes comerciantes centrales. A manera de anécdota, los productores seleccionan a un comprador basándose en relaciones previas y precios y donde hay suficiente cacao, existe la competencia. Por ejemplo, visitamos el mercado del cacao en San Vicente de Chucurí donde los comerciantes se agrupan y observamos a los productores traerles el cacao.

Es posible que hayan comerciantes itinerantes en regiones productoras de cacao de Colombia que estén alejadas, pero no constituyen una parte significativa de los canales de comercialización establecidos para la gran mayoría del cacao colombiano, al menos en este momento. Por lo general, los productores únicamente harán el viaje al mercado cuando tengan una cantidad suficientemente grande para vender o cuando tengan otras razones para viajar. Para aquellos casos en que el transporte se dificulta o desde áreas más remotas del país, es posible que los compradores recolecten el cacao y lo lleven a centrales de compra más grandes.

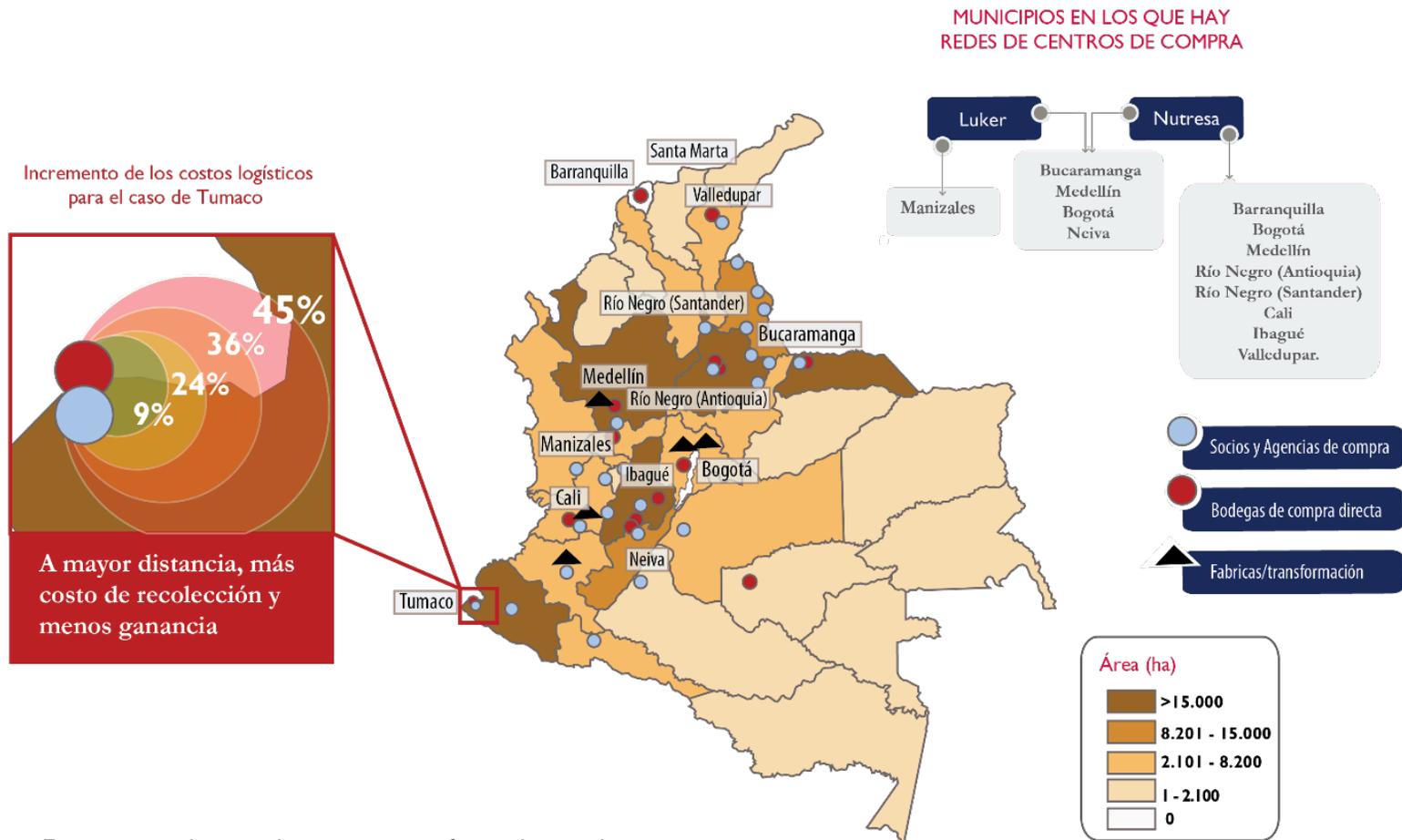
La mayoría de los compradores centrales que encontramos tenían, como mínimo, relaciones informales ya sea con las dos grandes compañías chocolateras, con un pequeño fabricante de chocolate, aunque podrían ser independientes y cambiar esas alianzas. Aquellos asociados con Casa Luker o Nutresa enviarían su cacao a una de las estaciones de compra operadas por las compañías, usualmente contratando un servicio de transporte independiente.

Las estaciones de compra están ubicadas en Bucaramanga, Medellín, Manizales y Bogotá. La mayor parte del cacao producido en Colombia va a una de estas centrales de compra. También existen flujos de cacao bastante menores de compradores centrales a pequeños fabricantes de chocolate e incluso al puerto para exportación. No existen datos que hayan sido recopilados en cuanto a la cantidad que estos representan. En Colombia, a diferencia de África Occidental, las empresas procesadoras de cacao/fabricantes de chocolate viajan a las áreas rurales para adquirir el cacao, pero aún así no llegan hasta las fincas.



Como se observa en la Figura 8, los precios al productor (precios pagados en las centrales de compra) son reportados por Fedecacao y publicados en las bases de datos de la FAO, han seguido los precios mundiales del cacao de la ICCO y se encuentran por encima de la mayoría de los países productores del resto del mundo. Basados en nuestras entrevistas y en conversaciones de seguimiento con Fedecacao y revisión de literatura secundaria, encontramos áreas que tradicionalmente no han sido zonas productoras de cacao (áreas remotas, zonas posconflicto, comunidades indígenas), donde los precios son mucho menores, lo cual refleja el alto costo de recolección y transporte del cacao a las centrales de compra (Figura 8: Medellín, Bogotá, Cali, Bucaramanga, Manizales) y la falta de información de mercado. Por ejemplo, el precio que los productores recibieron en julio, en Santander, cerca del centro de la ciudad fue de COP\$8.000/kg, en tanto algunos productores en la región de Sierra Nevada recibieron COP\$6.300/kg (21 % menos). En el caso de los productores de cacao de Colombia, los precios que reciben se basan en los precios internacionales y en costos reales de transacción.

**FIGURA 8. MAPAS DE CENTROS DE COMPRA Y PRECIOS REPORTADOS**



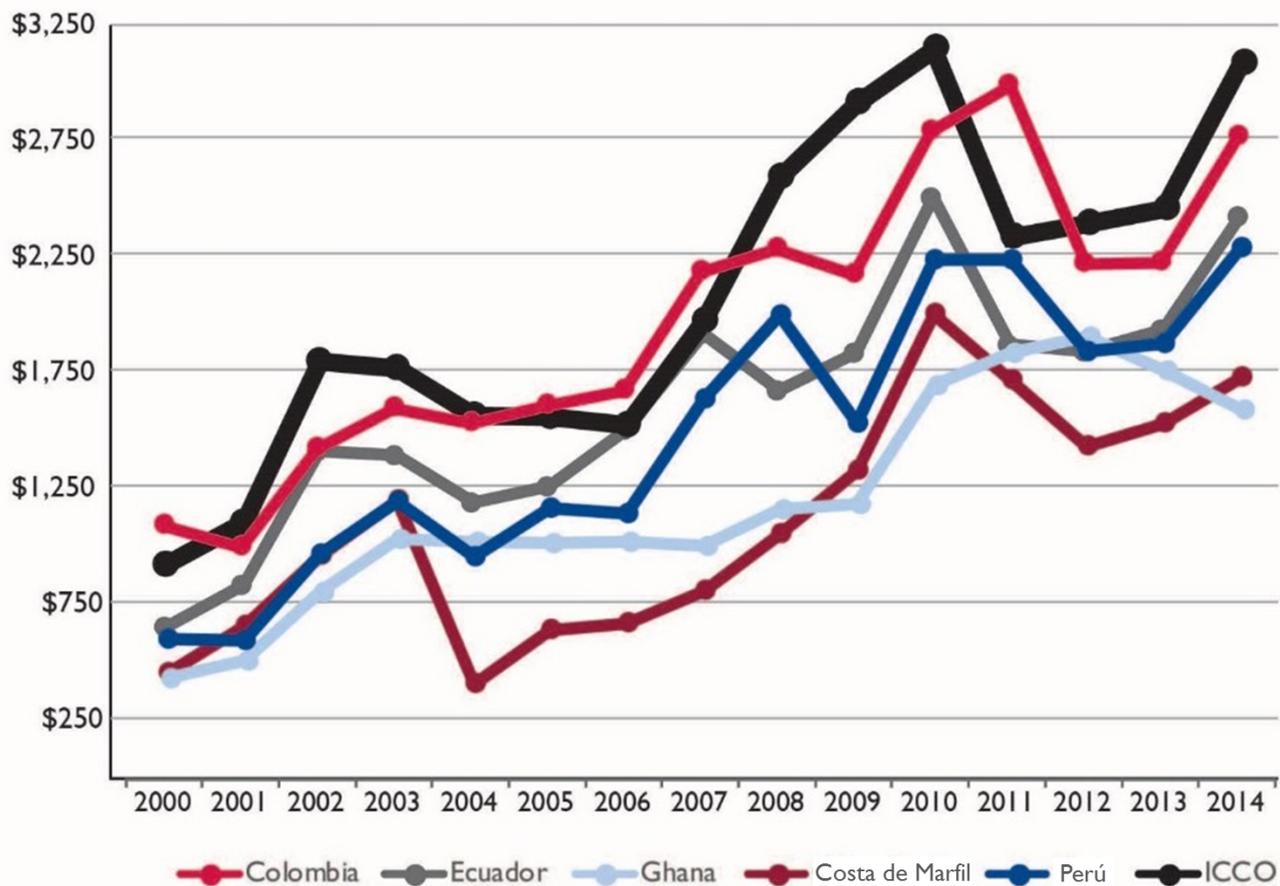
Nota: Este mapa se basa en las entrevistas efectuadas por los autores.



Los precios al productor de Colombia reportados por Fedecacao y encontrados en la base de datos FAOSTAT son los precios pagados en las estaciones de compra de Casa Luker y Nutresa (Figura 9). Para determinar los precios al productor en la finca se requiere información sobre los costos de transporte y transacción. En regiones donde el cacao es abundante (como Sanander, Antioquia, Arauca, Huila, Nariño, Tolima), existen muchas centrales de compra y la infraestructura de comercialización está bien desarrollada, por lo que dichos costos serán bajos. En regiones más remotas y en departamentos donde el cacao está menos generalizado y/o es nuevo, la infraestructura estará menos desarrollada y es posible que haya relativamente pocos comerciantes centrales que se encarguen de trasladar el cacao a las estaciones de compra. En dichos casos, los costos de transacción serán más altos y en algunos casos es probable que los comerciantes centrales exploten cierto grado de poder de mercado. Desafortunadamente, no existen datos para fundamentarlo. Desde el punto de vista analítico, es difícil desenmarañar el poder de mercado de los altos costos de transacción, pues las localidades remotas potencialmente objeto de dicha explotación son también aquellas en que existe una gran probabilidad de que los costos de transacción sean realmente altos.

El precio mundial estándar del cacao es el precio de la ICCO que se muestra en la Figura 10. Como se puede observar, en agosto de 2016 los precios presentaban casi un máximo histórico. El elevado precio se debió a una creciente demanda, especialmente en Asia, y a escasez de producción de cacao en África Occidental. Cuando la demanda mundial de cacao aumentaba a un ritmo de 5 a 6 % anual, de 2009 a 2013, el precio de la ICCO promediaba US\$2.500/TM. En años recientes, el débil desempeño macroeconómico mundial puede haber limitado la expansión de la demanda, pero problemas de oferta en África Occidental dieron lugar al incremento de los precios internacionales, alcanzando un máximo por encima de los US\$3.100/MT. Las tendencias de la demanda pueden haber perdido impulso, pero los elevados precios se debieron en gran medida a los mencionados problemas de oferta, más que a la tendencia de la demanda. De acuerdo con *The Economist Intelligence Unit*, se prevé que la demanda permanezca débil en 0,5 % para el año 2016/2017 (de octubre a septiembre) y en 0,8 % para 2017/2018.

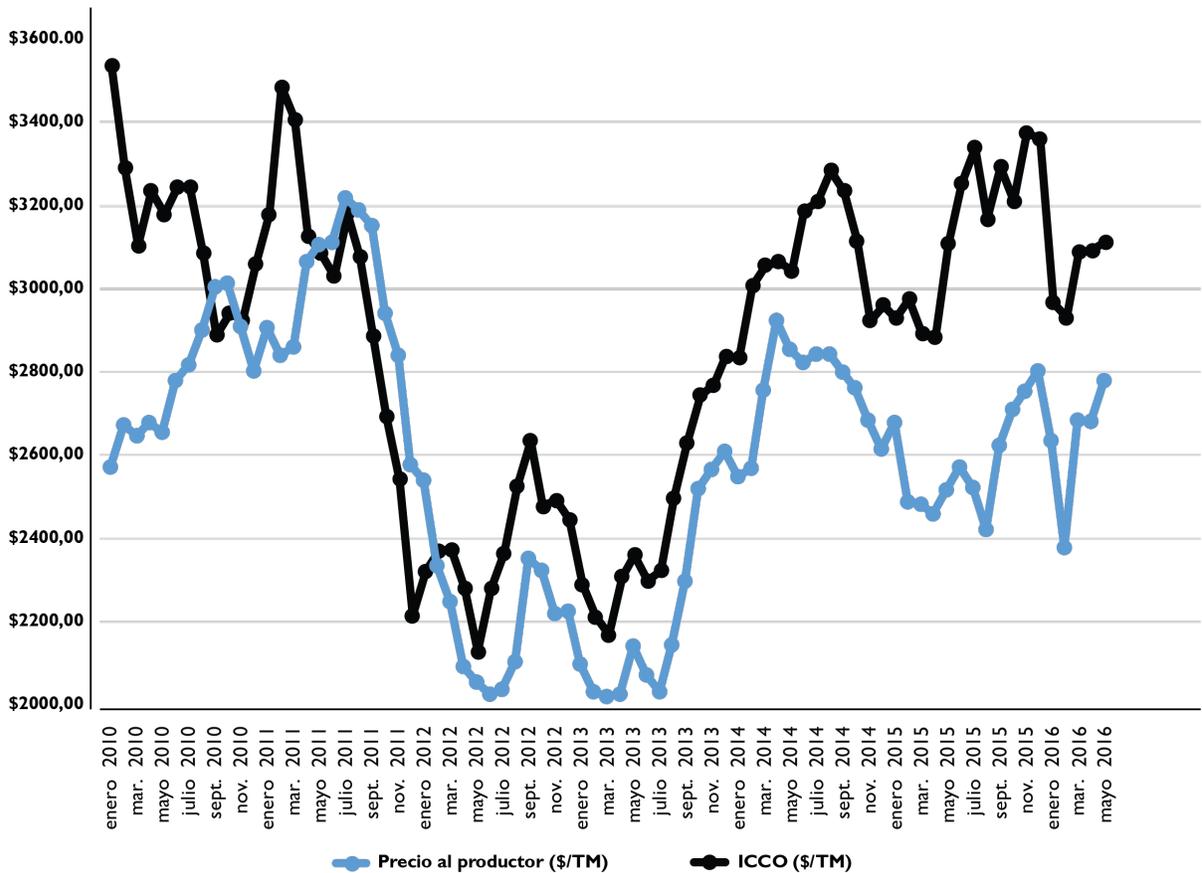
**FIGURA 9. PRECIOS PROMEDIO ANUAL DE CACAO AL PRODUCTOR (EN CENTRALES DE COMPRA) en US\$/TM para determinados países, de 2000 a 2014**



Fuente: FAOSTAT, 2017 y cálculos de los autores basados en informes de prensa de Factiva



**FIGURA 10. PRECIOS MENSUALES DE CACAO EN COLOMBIA PAGADOS EN CENTRALES OFICIALES DE COMPRA Y DE LA ICCO (en US\$/TM, de enero de 2010 a mayo de 2016)**



Fuente: FAOSTAT, 2017 y cálculos de los autores basados en informes de prensa de la base de datos Factiva

Por lo general, los mercados de productos básicos (y especialmente el de cacao) muestran una volatilidad significativa y es difícil predecir precios a largo plazo. Asumir de manera simplista que en el futuro próximo se conservarán los precios altos no es un buen fundamento para planificar negocios. Los últimos 6 meses demuestran que es así, pues los precios del cacao cayeron en picada por debajo de los US\$2.000/TM en febrero de 2017. El precio esperado de cacao a más largo plazo puede estar en el rango de US\$2.500-3.000/TM, pero asumir que será mucho mayor en el futuro, expondría a un inversionista a un riesgo financiero significativo. Los proyectos para expandir la producción de cacao no deben asumir precios excesivamente altos al evaluar la viabilidad económica. Varios de los análisis costo-beneficio de las propuestas de expansión del cacao que vimos en Colombia y otros lugares se basan en suposiciones poco realistas sobre los precios futuros.

Se ha hecho un esfuerzo por promover una estrategia de marca regional basada en las variedades *trinitario* y *criollo*, que diferencian el cacao latinoamericano del cacao de otras regiones del mundo. Muchas empresas, instituciones y productores creen que se pueden obtener mayores premios para el cacao ‘fino y de aroma’ que se puede producir a partir de variedades que se cultivan muy bien en Colombia. Hemos recibido numerosos datos no verificables sobre la magnitud de dichos premios, muchos de los cuales citan presentaciones realizadas por un pequeño número de promotores del cacao ‘fino y de aroma’ (Homann y Frank, 2016).

Aunque no existen publicaciones que registren premios (suplementos de precio) por cacao ‘fino y de aroma’ ni en la Bolsa de productos básicos de Nueva York ni en la de Londres, el premio por origen que actualmente se otorga por granos colombianos según la Bolsa Intercontinental (ICE, sus siglas en inglés) o el precio de la ICCO es únicamente US\$80/TM. El premio por origen corresponde a un premio del mercado de futuros basado en el país. Los premios y descuentos se otorgan a los países de origen, en función de su reputación en cuanto a calidad y volumen constante. Este es el mismo premio que reciben otros países latinoamericanos y es menor que el premio por país a Costa de Marfil o Ghana (históricamente, ellos han recibido aproximadamente US\$200/TM, según varias fuentes). Los valores unitarios de los datos comerciales de Comtrade para varios orígenes latinoamericanos también concuerdan con premios bajos basados simplemente en el origen (Comtrade,



2016). Los premios más altos en la venta de cacao se han observado en transacciones individuales entre proveedores, exportadores de productos especiales y comercio directo, además de procesadores o fabricantes de alto nivel o de lujo. Observamos que existe una amplia gama de premios en dichas transacciones, basándonos en evidencia anecdótica, pues no existen datos organizados que reporten precios diferenciados por calidad de cacao.

Se genera confusión porque hay pequeños nichos de mercado para granos de alta calidad de todo el mundo. Relatos anecdóticos afirman que los premios pueden llegar a ser muy altos, pero este tipo de mercado parece ser muy reducido. Aunque existen más de 175 fabricantes de chocolates especiales en los EE. UU. que potencialmente podrían estar requiriendo estos granos de calidad superlativa, pocos de ellos compran más de 100 a 500 TM al año y todos cuentan con sus proveedores (que pueden llegar a ser desplazados). Muchos adquieren chocolate de calidad de los procesadores de cacao 'corriente' de África Occidental y no son económicamente estables. En una entrevista con un comprador europeo, se sugirió que la mayoría de esas empresas compran 30 TM; quien compra 100 TM es una empresa relativamente grande y que a menudo fracasa. Si bien se afirma que este sector está creciendo rápidamente, por el momento cuenta con una base muy pequeña.<sup>11</sup> No es razonable esperar que este segmento se convierta en una parte importante del mercado de cacao en el futuro próximo.

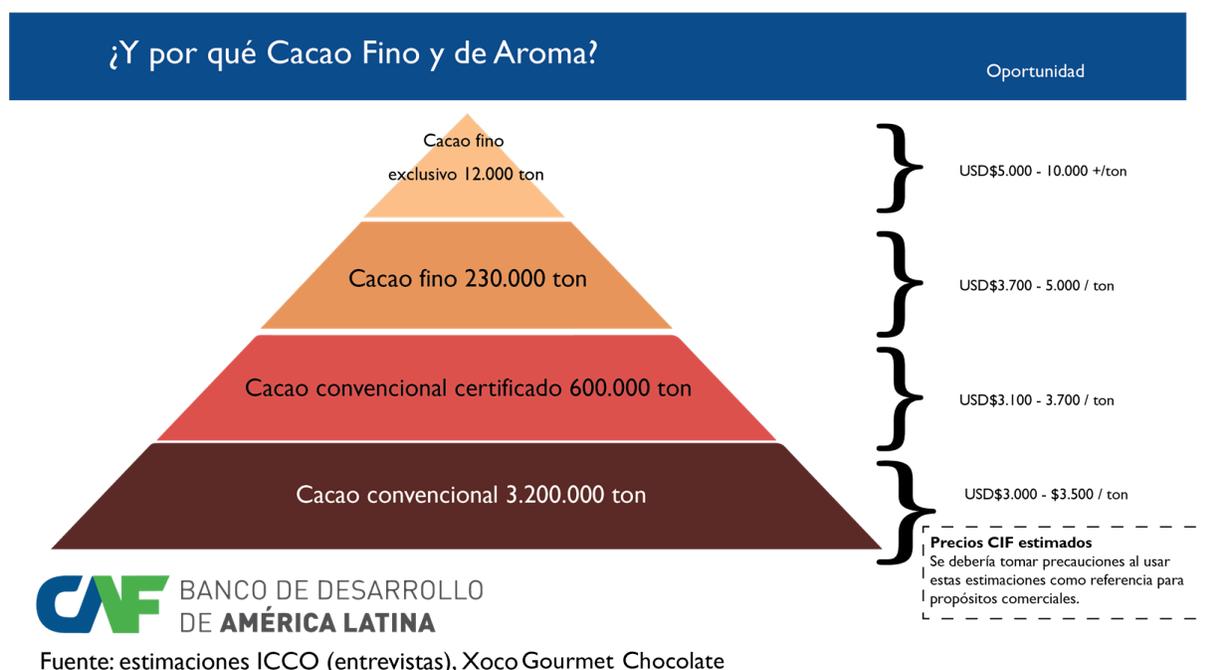
En otros mercados que pagan premios menores por encima del precio de la ICE o la ICCO, tales como el mercado certificado, se encuentran algunos datos y muestran que la oferta está superando en gran medida a la demanda (IISD State of Sustainability Initiatives, 2014). Cualquier exceso de oferta se vende en el mercado de cacao 'corriente'. Asimismo, los premios por comercio justo son demasiado bajos para ser relevantes en las condiciones actuales del mercado, incluso luego de la reciente caída de los precios mundiales. Existe un debate abierto en cuanto a si se deben aumentar los objetivos de precio por comercio justo y los premios asociados, pero el exceso de oferta de cacao certificado sugiere que sería difícil comercializar ese cacao a precios más altos (Fountain y Hütz-Adams, 2015).

Las estimaciones futuras de precios para el comercio mundial de cacao por segmento de calidad siguen siendo complejas. Las cifras más utilizadas (Figura 11) provienen de una presentación de un representante de la Corporación Andina de Fomento (CAF), basada en una entrevista con Xoco, un promotor de cacao 'fino y de aroma' en Centroamérica (Vignati, 2016).

La única referencia citada para los cálculos es Xoco. Los precios reportados para el

segmento de cacao fino parecen excesivos, según los valores unitarios y las entrevistas efectuadas a comerciantes de cacao especial y en el Instituto de Cacao y Chocolate Fino en los Estados Unidos. Los entrevistados brindaron estimaciones menores tanto en términos de volumen como de precio. Comerciantes clave, como Atlantic, que se centra en cacao ‘fino y de aroma’ y certificado, reportó una demanda mucho menor, premios mucho más bajos y un lento crecimiento del mercado, en comparación con los datos que está perpetuando la industria (comunicaciones personales, Richard Fallotico, ECOM).

**FIGURA 11. SEGMENTOS DEL MERCADO MUNDIAL DE CACAO DE LA INICIATIVA LATINOAMERICANA PARA EL CACAO**



Fuente: tomado de una presentación por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) en la Conferencia Mundial de Cacao de la ICCO, basada en una entrevista con Xoco, un promotor de cacao ‘fino y de aroma’ en Centroamérica (Vignati, 2016).

<sup>11</sup> Ver <https://chocolateinstitute.org/blog/sizing-the-craft-chocolate-market/> para obtener más información sobre la dimensión del mercado para granos de cacao de alta calidad.



Por último, la misma presentación de CAF recomienda que no se utilicen estas cifras para operaciones comerciales. Los datos de la presentación de CAF no se basan en observaciones de transacciones de mercado reales, pues aun el precio del cacao ‘corriente’ es excesivo, por encima del nivel de precio más alto que jamás haya alcanzado la ICCO. A pesar de estas fallas, versiones de este gráfico continúan circulando por toda América Latina, lo cual ha causado una explosión de iniciativas para cacao ‘fino y de aroma’ motivadas por supuestos infundados más que en tendencias de demanda basadas en datos. Incluso la más transparente de las iniciativas reconoce las limitaciones de mercado y la dificultad de que cualquier tipo de premio establecido llegue a un productor determinado. Ello resulta de trabajar con grupos de productores y no con productores individuales.

Los grupos pueden o no hacer llegar los premios, pero es en grupo que se llega al volumen y calidad requeridos. Además, dada la limitada demanda, usualmente no todo el volumen potencial generado por dichos grupos se vende a través de canales que otorgan premio.

Por ejemplo, en el caso de las organizaciones que tienen la suerte de acceder a canales que otorgan premio (uno que recibe suplemento de precio), el mayor precio obtenido solo lo recibe un pequeño número de productores por pequeños volúmenes de cacao (consulte el Recuadro sobre El singular modelo de negocio de Cortepaz y Cacao Hunters). Esto se observa en Taza Chocolate, una de las empresas más grandes de chocolate ‘del grano a la barra’ de los EE. UU. que cuenta con un programa de comercialización directo. En su informe de transparencia de 2016, documentan que el suplemento de precio es menos de US\$500 sobre el precio de cacao ‘corriente’ por cacao orgánico certificado de alta calidad y se paga a menos de 2.000 productores por 233TM de cacao (Taza, 2016). Esto equivale a que cada productor venda 114 kg de cacao. Ello demuestra que solo una pequeña proporción del total de la producción del agricultor se destina a este mercado, el resto se vende como cacao ‘corriente’ en el mercado local. Queda claro que este es un mercado importante para aquellos productores que pueden participar, pero no necesariamente relevante para un gran número de pequeños productores de cacao.

## El singular modelo de negocio de Cortepaz y Cacao Hunters

Aunque el mercado de cacao especial se encuentra en crecimiento, actualmente representa un pequeño nicho de mercado en Colombia y el mundo. A pesar de su naturaleza incipiente, dicho mercado tiene potencial de pagar mejores precios a los productores y puede representar una oportunidad para reducir la pobreza en zonas posconflicto, como parte de una estrategia más general de desarrollo económico.

El objetivo de presentar este estudio de caso es describir el desarrollo de modelos inclusivos de negocio entre una organización de productores de cacao de Tumaco y un comprador del mercado colombiano de cacao especial.

Aplicamos la metodología LINK, que utiliza un enfoque participativo para permitir a las partes involucradas comprender cómo están conectados sus modelos de negocio en la actualidad y a diseñar innovaciones que empoderen a los grupos de productores para que participen de manera más eficaz e impulsen a los compradores a actuar de forma que se favorezca más a los pequeños productores.

Los resultados del estudio muestran que los productores enfrentan muchos desafíos en términos de infraestructuras, carreteras, acceso a servicios de calidad y acceso a capital. Tales desafíos llevan a los productores a buscar mejores resultados financieros mediante la producción de cultivos ilegales, a pesar de tener el potencial de ofrecer al mercado un cacao de calidad excepcional. CortePaz y sus productores poseen variedades tradicionales con propiedades organolépticas valiosas, un clima adecuado, las habilidades de manejar el cultivo del cacao y la infraestructura para implementar protocolos para una fermentación y secado de primera calidad. CortePaz tiene capacidad de proveer cacao de primera calidad al mercado especializado, que les paga mejor que los mercados tradicionales.

Cacao Hunters colaboró con CortePaz por cuatro años para identificar productores de cacao específicos y desarrollar protocolos de fermentación y secado para alcanzar una calidad excepcional. Dicha colaboración condujo a la producción de chocolate galardonado y reconocido a nivel mundial, a una estructura de precios que recompensa a los productores y cubre los significativos costos adicionales en que se incurrió para la fermentación y secado, con el respaldo de una sólida relación comercial valorada por ambas partes. A pesar de esas ganancias, CortePaz solo procesa y vende el 8 % del total de su producción de cacao al mercado especializado, debido a lo limitado de la demanda y de la voluntad de pagar los verdaderos costos de fermentación y secado. El resto de cacao se vende en el mercado nacional sin recibir suplemento de precio.

(Continúa)



### **El singular modelo de negocio de Cortepaz y Cacao Hunters (continuación)**

Este estudio de caso pone de manifiesto el potencial y las limitaciones del cacao especial como vehículo para el desarrollo rural posconflicto en Colombia. Existe un pequeño nicho de mercado para cacao especial. Los productores y procesadores colombianos pueden, bajo las condiciones adecuadas, cumplir con estándares exigentes de calidad y producir un cacao y chocolate excepcional. A pesar del éxito de este emprendimiento, la demanda de cacao de este nivel de calidad sigue siendo limitada, lo cual merma las ganancias generales de un exitoso modelo de negocios inclusivo. Intervenciones complementarias en productividad, reducción de precios de transporte, acceso a financiamiento, asistencia técnica e insumos, entre otros, podrían distribuir más ampliamente las ganancias del cacao y ayudar a más productores, al tiempo que crearían un entorno más favorable para un sector cacaotero más competitivo e inclusivo. Si Colombia puede conseguir un sector cacaotero competitivo con mayor productividad y organización más sólida, existe potencial para que se den más historias exitosas a lo largo del tiempo, en la medida en que se consolida el mercado especializado. Pero mientras tanto, es necesario que la mayoría de productores de cacao y asociaciones de productores capten los fundamentos para llegar a ser rentables en el mercado convencional.

# PRÁCTICAS POSCOSECHA Y PRECIOS

Las prácticas poscosecha (secado y fermentación) son fundamentales para la calidad de los granos de cacao vendidos. En la actualidad, es posible que los suplementos de precio por el cacao de primera calidad no compensen adecuadamente a los productores por los costos adicionales en que incurren cuando se desean altos estándares de calidad. Los productores solo están recibiendo un ligero aumento en el precio por la mano de obra adicional que implican una esmerada fermentación y secado correcto. El sistema vigente proporciona a los productores COP\$200 adicionales por kilogramo de cacao que cumple con altos estándares de calidad (Tabla 7). Mediante múltiples entrevistas, los productores sugirieron que el costo agregado de mano de obra debería tener un suplemento de precio de alrededor de COP\$1.000/kg en lugar de COP\$200-300/kg que actualmente se agrega al precio normal. Este monto se considera el punto de equilibrio para el productor; el costo adicional de mano de obra se cubriría con el costo adicional. Para una finca promedio de 3 hectáreas, con un rendimiento de 400 kg de cacao por hectárea, esto equivale a aproximadamente CP\$960.000 adicionales o aproximadamente US\$320 en total, para una finca promedio. Este es el ingreso bruto basado en un suplemento mayor y es más o menos la mitad de lo que se está pagando actualmente de forma limitada por cacao ‘fino y de aroma’. Esta sería una forma en que **todos** los productores incrementarían sus ingresos, cumpliendo con altos estándares de calidad en términos de los estándares de la industria. En la actualidad, no se cuenta con incentivos adecuados de precio (que cubran los costos adicionales de mano de obra) para fomentar la producción de cacao de mejor calidad para la mayoría de productores de cacao del país.

A pesar de la retórica sobre la necesidad de cacao de mejor calidad a lo largo de la cadena productiva, lo bajo del premio que se paga por calidad sugiere que este no constituye un recurso escaso. Habitualmente, los productores llevan cacao bien fermentado a puntos de acopio, en contraposición con los comerciantes que van y compran el cacao en las fincas. La gran mayoría de este cacao se fermenta en la finca, en vez de venderse húmedo o “en baba”.



En la actualidad, debido a la falta de demanda de calidad y la necesidad de constancia, todas las calidades de grano generalmente se mezclan durante el proceso de acopio. La mayoría de los compradores hace referencia a la "Norma ICONTEC 1252", que define diferentes clases de cacao y estándares para la diferenciación. La Tabla 7 proporciona los estándares mínimos usados para calificar el cacao, los cuales nos mostraron en todas las estaciones de compra cuando entrevistamos a compradores y comerciantes. La cuestión es si el incentivo o la compensación actual por el trabajo adicional son suficientes para que un productor haga el esfuerzo.

**TABLA 7**  
**ESTÁNDARES DE CALIDAD DE GRANOS DE CACAO**

Requerimientos	De primera Calidad	Trinitario	2do
Máximo contenido de humedad en %(m/m).	7	7	7
Máximo contenido de impurezas, material % (m/m).	0	0,3	0,5
Granos mohosos, número de granos/100	2	2	3
Granos dañados por insectos y/o germinados, número de granos /100.	1	2	2
Granos "Pasilla", número de granos/100	1	2	
Mínimo contenido de Cotiledón % (m/m).	-	-	40-60
Mínimo masa (peso), en gramos/100	120	105-119	40
Mínimo número de granos bien fermentados' número de granos/100	65	65	60
Máximo número de granos "Pizarroso", número de granos/100	1	3	3

Fuente: Norma Técnica Colombiana NTC 1252-Granos de Cacao ICONTEC, 2003

Algunos defensores de la venta en los mercados de alta calidad cuestionan si los productores pueden fermentar y secar de manera adecuada, por lo que buscan modelos de negocio donde estas actividades sean efectuadas por organizaciones de productores o fabricantes de chocolate. Algunos clientes internacionales que buscan cacao de lujo para barras artesanales requieren condiciones de fermentación altamente controladas para producir perfiles de sabor específicos. El cumplimiento de sus requisitos ha llevado a que la venta de cacao en baba (cacao todavía en su mucílago) a un establecimiento centralizado

de fermentación y secado, gestionado por una organización de productores o un fabricante de chocolate, sea una práctica habitual.

Se desconoce la proporción de este tipo de productores dentro de la producción nacional, pero probablemente sea muy reducida.

Asimismo, mejorar la infraestructura (estaciones de fermentación y zonas de secado), ya sea en la finca o por parte de un procesador, tendrá un costo que deberá ser cubierto por alguien. Un negocio que opte por esta ruta tendrá que incorporar estos costos a su plan de negocios y no esperar que las agencias donantes extranjeras los cubran, lo que limitará la sostenibilidad tanto del negocio como de la práctica de comprar cacao húmedo y procesarlo para el agricultor. También es importante tener en cuenta que se trata de una práctica de valor agregado para el agricultor si este se esfuerza por mantener la calidad. Es posible que al eliminar de una finca esta actividad generadora de ingreso adicional, haya menos flujo de dinero hacia el hogar y los productores se desincentiven a producir más cantidad de cacao con mejor calidad. Si un productor escoge fermentar y secar el cacao en su finca, necesita acceso a crédito, capacitación y una expectativa razonable de que va a lograr producir y vender su cacao a un buen precio para poder cubrir sus deudas.

Procesadores y productores necesitan evaluar ciertos factores (tiempo, distancia, premios o descuentos por calidad) para determinar cuál es el camino adecuado: vender/comprar en baba o grano fermentado y secado.



# LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO EN COLOMBIA

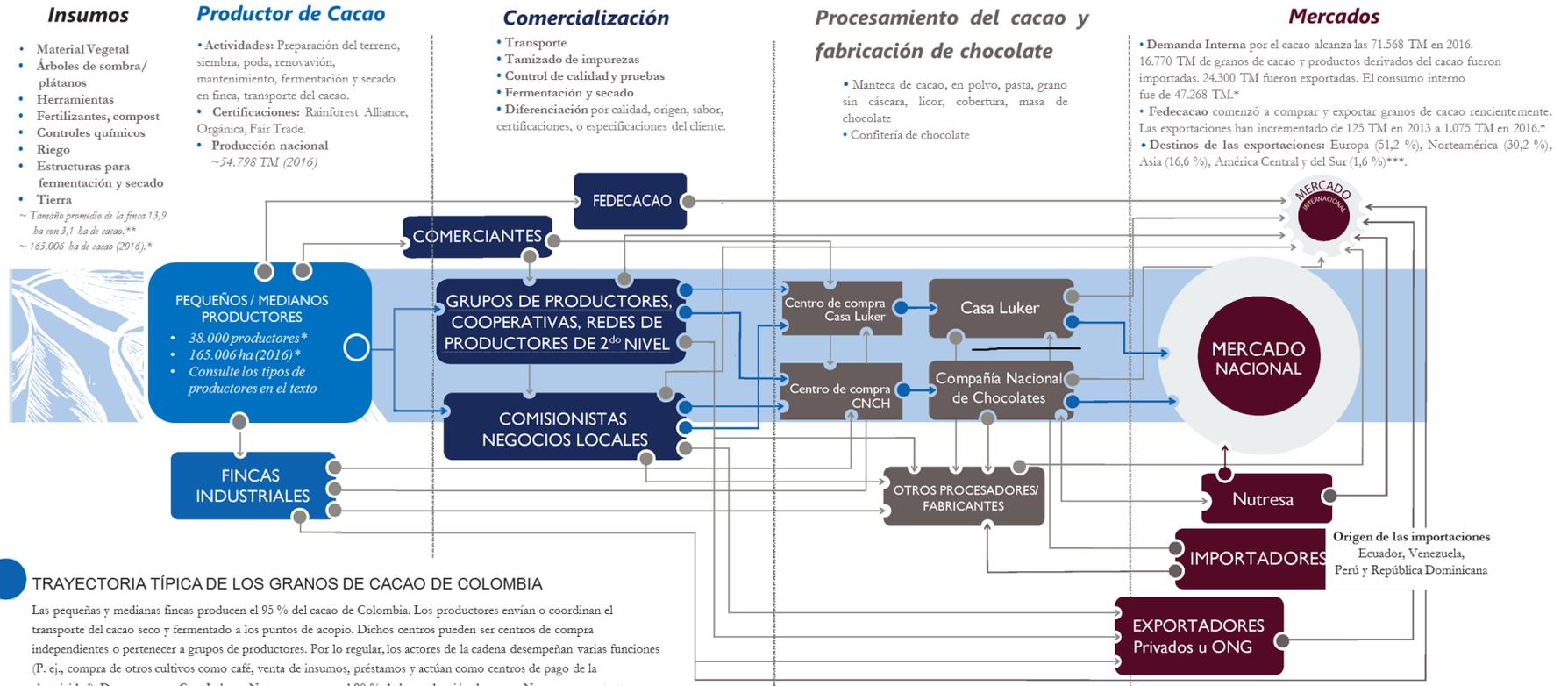
La representación de la cadena productiva de cacao en Colombia que se muestra en la Figura 12 describe sus aspectos funcionales, ilustrando las actividades desde la producción hasta la poscosecha, acopio y transporte, procesamiento, comercialización, consumo interno y exportación. Este proceso se lleva a cabo en medio de varias capas de organizaciones e instituciones que colaboran de manera formal o informal. Los procesos y servicios se dan dentro de contextos sociales, económicos, políticos, ambientales y tecnológicos más amplios. Varios actores se encargan de múltiples etapas dentro de la producción física, desde el grano hasta la distribución del producto final, tal es el caso de Casa Luker y Nutresa. Muchas instituciones que desempeñan funciones de liderazgo, prestan servicios, como asistencia técnica, proporcionan financiamiento y ayudan a coordinar las actividades del sector. Algunos actores, como Fedecacao y la Red de Cacaoteros, ofrecen más de un servicio de apoyo. Los actores privados más grandes, como Casa Luker y Nutresa, y otros más pequeños (p. ej., Cacao Hunters) también prestan algunos servicios de apoyo, principalmente a organizaciones de productores.

En la Tabla 8, se esbozan todos los actores de la cadena productiva del cacao en Colombia, junto con las funciones que desempeñan o servicios que prestan.

## Productores

Sobre la base de nuestras entrevistas con 4 tipos diferentes de productores de varios grupos étnicos, decidimos no dividir a los productores en grandes y pequeños. Más bien, nos enfocamos en su rendimiento o sus explotaciones y evaluamos la función que desempeña el cacao en la cultura agrícola de su región. En función de las diversas perspectivas, ubicación geográfica, aspectos económicos y socioculturales, identificamos 4 tipos de finca dentro del sector cacaotero colombiano.

**FIGURA 12. LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO.** Trayectoria del grano hasta el producto terminado.



**TRAYECTORIA TÍPICA DE LOS GRANOS DE CACAO DE COLOMBIA**

Las pequeñas y medianas fincas producen el 95 % del cacao de Colombia. Los productores envían o coordinan el transporte del cacao seco y fermentado a los puntos de acopio. Dichos centros pueden ser centros de compra independientes o pertenecer a grupos de productores. Por lo regular, los actores de la cadena desempeñan varias funciones (P. ej., compra de otros cultivos como café, venta de insumos, préstamos y actúan como centros de pago de la electricidad). Dos empresas, Casa Luker y Nutresa compran el 90 % de la producción de cacao. No se usan contratos, pero en su lugar, pueden haber acuerdos de compra. Las empresas compran entre el 30-55 % del cacao directamente de las organizaciones de productores y el resto de compradores independientes que generalmente están afiliados a una de ellas. El cacao se transporta en camiones a los almacenes de las empresas ubicados en la región y, cuando es necesario, a las fábricas que se encuentran en áreas urbanas. Las empresas procesan cerca de la mitad del cacao como preparación de chocolate para beber que se vende en el mercado nacional.

\* Fuente: Fedecacao, 2017  
 \*\* Fuente: Encuesta de Fedecacao(2016) con 5.397 productores en 7 departamentos (Antioquia, Arauca, Huila, Tolima, Nariño, N. de Santander y Santander).  
 \*\*\* Fuente: COMTRADE, 2017. Nota: Entre 2012 y 2015, África y Oceanía representaron solo 100 TM de las exportaciones, por lo cual no se incluyen.  
 Nota: Este gráfico solo describe los aspectos funcionales de la cadena productiva. Los investigadores utilizaron una visión más amplia de la cadena de mercado que incluyen organizaciones comerciales, servicios de apoyo y el contexto económico. La trayectoria para "seguir al grano" se da en un contexto más amplio.

**TAYECTORIAS DEL GRANO DE CACAO DE COLOMBIA EN VOLÚMENES MENORES**

Pese a que se está incrementando el número total, las plantaciones a gran escala producen solo un pequeño porcentaje de cacao. Algunos proponen utilizar las grandes fincas como centros de capacitación, compra y fermentación para apoyar a los pequeños productores de cacao que se encuentran en los alrededores. Algunos pequeños productores, especialmente aquellos que se encuentran en áreas remotas, se valen de agentes para vender su cacao. Fedecacao ha empezado a comprar cacao de los agricultores y grupos de productores con el fin de exportar. Los clientes del artesanal cacao "del grano a la barra" necesitan granos en baba para controlar que el proceso de fermentación cumpla con estándares específicos y vender los granos húmedos es una forma de apoyar a los agricultores con limitaciones en cuanto a experiencia y a equipos para fermentar adecuadamente. Existen muchas vías alternativas para acortar la cadena entre productor y consumidor y entrar a mercados de valor agregado e internacionales.



**TABLA 8**  
**ACTORES DENTRO DEL SECTOR CACAOTERO Y SUS FUNCIONES**

● Indica que la función siempre o casi siempre la desempeña este grupo  
○ Indica que la función generalmente o a veces la desempeña este grupo

Para las abreviaturas, consulte el glosario.

Actor	Producción	Fermentación y secado	Compra	Garantizar la producción	Transformación Secundaria (polvo, etc)	Fabricación de chocolate	Exportar (Granos)	Exportar (intermedios)	Exportar Chocolate	Asistencia Técnica	Investigación	Insumos de Producción	Crédito	Construcción de Soporte Institucional	Servicios de Transporte	Expansión de superficie	Ejemplos	
<b>Productores</b>																		
Pequeños/Medios Productores	●	●		○													●	
Plantaciones de gran escala	●	●	○	○													●	Pacific Agri Capital, etc.
Asociación de productores promedio			○	○						○		○	○				●	
Asociación de productores excepcionales		○	●	●	○	○	○			●		○	○				●	Ecocacao, FUJINMUCAR, Guardabosques, etc.
<b>Organizaciones nacionales</b>																		
Fedecacao			●	●			●			●	●	●		●			●	
Red de Cacaoteros	●						●							●				
<b>Asociaciones público-privadas y organizaciones coordinadoras</b>																		
Consejo Nacional														●				
ProColombia														●				
EPSAGROs									●									
<b>Organizaciones públicas</b>																		
CORPOICA											●							
Universidades											●							
MADR														●				
Finagro													●	●				
SENA						●				●								
Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)				●														
UMATAs										○								
<b>Organizaciones No-gubernamentales</b>																		
USAID/USDA-Proyectos financiados y contratistas										●		●		○		●		ACDI VOCA, TechnoServe
ONGs Nacionales e Internacionales										●		○		○		●		Swisscontact, etc.
<b>Compañías privadas</b>																		
Nacional de Chocolates			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○*		○			
Casa Luker			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○*		○			
Productores de Chocolate de Mesa			●	●	●	●			○									Girones, etc.
Productores de Chocolate en Barra y Fino y aromático		○	●	●	●	●	○		●	○								Cocoa Hunters, Mariana Cocoa Co., etc.
Casas de inversión			●				●											Pacific Agri Capital
Casas Comerciales			●		○		●											OLAM/ECOM, Fenicia Trading
Pequeños/medios intermediarios			●	○								○	○					
Proveedores de transporte																●		
Bancos													●					

\* Casa Luker y Nutresa efectúan el pago por adelantado a las organizaciones de productores para que estas puedan contar con el flujo de efectivo necesario y adquirir el cacao de sus productores. Fuente: los autores, 2017.

## *Marginal*

Por lo general, este tipo de finca tiene déficit hídrico y las plantas, déficit de nutrientes, lo cual causa una alta mortalidad de árboles. Esto puede deberse a que estas áreas no son aptas para el cultivo de cacao o a malas prácticas agrícolas. Por lo general, este tipo de finca tiene entre 800 y 1.000 árboles de cacao por hectárea y una producción anual por debajo de lo 300 kg/ha. Existe cierto nivel de intercalado de cultivos alimentarios y comerciales, pero a menudo presentan dificultades debido a la escasez de agua. El cacao de estas fincas no es rentable, pues los gastos superarán a los ingresos. Un nuevo cultivo o el mantenimiento de las plantas de cacao puede suponer un riesgo para los productores, sobre todo si el área no es apta para la siembra del cacao. Usualmente, este tipo de finca no cumple con los estándares mínimos de calidad y, por tanto, el precio que se paga al productor es bajo.

## *Tradicional*

Este tipo de finca es común en toda Colombia. Aunque las condiciones ecológicas, primordialmente los patrones de precipitación, superan a las de fincas marginales, el manejo del cacao sigue siendo rudimentario. Ocasionalmente, a las plantas se les administran nutrientes, medidas fitosanitarias y se podan, pero por lo general es en respuesta a la presencia de enfermedades o plagas. Estas fincas normalmente cuentan con 800 a 1.000 árboles de cacao por hectárea y rendimientos anuales entre 300 y 500 kg/ha (es decir, el rendimiento por planta es de 0,2 a 0,5 kg). A menudo, en estas fincas, al cacao no se le da manejo exclusivo, sino más bien forma parte de un sistema agroforestal diverso del cual el productor extrae diferentes productos a lo largo de todo el año. En algunos casos, los rendimientos de estas fincas pueden incrementarse debido a un proyecto o programa de desarrollo. El cacao de este tipo de finca suele venderse en el mercado de cacao ‘corriente’. El ingreso generado por el cultivo de cacao corresponde a un monto menor a un salario mínimo en un periodo de 10 años.<sup>12</sup>

## *Tecnificada*

El enfoque de esta finca le da prioridad al cacao como cultivo comercial. Los productores tecnificados tienen acceso a capital y asistencia técnica regular. Este tipo de finca cuenta con acceso a agua y aplica paquetes tecnológicos en función del material genético sembrado. Los rendimientos anuales fluctúan entre los 1.200 y 1.800 kg/ha, pero pueden ser mayores. Este es el tipo más común de sistema que promueven

---

<sup>12</sup>Utilizamos un plazo de 10 años para evaluar la rentabilidad, debido al carácter de cultivo a largo plazo del árbol de cacao.



las intervenciones para el desarrollo, pero es el más difícil de encontrar en el campo. Una finca tecnificada de cacao requiere una inversión de COP\$12-15 millones (US\$3.980-4.975) por hectárea, dependiendo del terreno y si se requiere de riego o no. Debido a las mejoras en prácticas de manejo del cultivo e inversiones, dichas fincas requieren mano de obra adicional. Una finca de cacao tecnificada y bien manejada puede generar un ingreso equivalente a un salario mínimo en un periodo de 10 años.

Este tipo de finca es poco común, pero puede encontrarse en los departamentos de Arauca, Santander, Huila y Tolima, en zonas con mejores vías de acceso, un mercado operativo de bienes raíces y mayor seguridad. Entre los viajes que realizamos a Colombia, no visitamos ninguna finca como esta, pero conversamos acerca de este tipo de explotación con varias empresas de inversión.

### *Diversificada*

Este tipo de finca varía mucho en tamaño, el cual oscila entre 0,5 y 15 hectáreas. El uso del suelo es multipropósito, en donde no solo existe una visión económica sino también de seguridad alimentaria y de satisfacer necesidades de subsistencia. Entre dichas necesidades se incluyen árboles maderables, plantas aromáticas, medicinales y/o para condimento, y la protección del medio ambiente. Las fincas diversificadas tienen entre 600 y 700 árboles de cacao por hectárea, con rendimientos anuales que fluctúan entre 300 y 600 kg/ha (es decir, de 0,5 a 1 kg por planta), aunque no todas las fincas son así de productivas. Este tipo de finca ha mejorado sus rendimientos de cacao gracias a proyectos y programas de desarrollo rural que promueven la recuperación de las plantaciones con nuevos materiales, así como una combinación de prácticas de manejo tradicionales y nuevas. Con frecuencia, dichos programas brindan asistencia técnica especializada, así como semillas e insumos que amplían la superficie de cultivo e incrementan los rendimientos. Las fincas diversificadas a menudo enfrentan falta de infraestructura y son vulnerables al conflicto armado, debido a su ubicación geográfica y el hecho de que el nicho ecológico de la producción de cacao coincide con aquel de cultivos ilícitos, tales como la coca. Los sistemas agropecuarios diversificados como este han sido capaces de satisfacer las necesidades básicas de las familias productoras en tiempos de crisis, debido a los múltiples usos del suelo, la venta de diferentes cultivos a lo largo del año y la importancia que se le da a la seguridad alimentaria dentro de esta clase de explotación. La diversidad existente dentro del terreno le confiere más resiliencia a este tipo de finca, en comparación con los otros tipos identificados.

Fincas así se encuentran en Nariño, Cauca, Chocó, Huila, Caquetá, Guaviare, Magdalena, Santander y Cesar. La ubicación de este tipo de finca se explica por las economías de pequeños agricultores presentes en esas zonas, así como el limitado acceso a financiamiento para invertir en prácticas más intensivas de producción.

Sobre la base de nuestras entrevistas y una revisión de literatura secundaria, hay cierto consenso respecto a que es posible asegurar la calidad y constancia del volumen de los granos de cacao mediante una fermentación y secado en un punto de acopio centralizado. Existe interés por parte de productores a gran escala (fincas Tecnificadas descritas con anterioridad) de comprar cacao de pequeñas fincas vecinas (un sistema de producción satélite) con el fin de recolectar el producto y fermentarlo a granel. La compra efectuada de este modo permitiría un incremento de las economías de escala y mejorar la calidad y constancia del volumen de los granos de cacao vendidos a los exportadores. Las limitaciones fundamentales para lograr un procesamiento más centralizado incluyen organizaciones de productores generalmente débiles, individualismo entre productores y mecanismos de precio con diferenciales de calidad que no brindan incentivos que permitan mejorar el manejo poscosecha. Para que el procesamiento centralizado cobre sentido, sería necesario que el mercado colombiano proporcionara premios más sólidos por calidad, que reconocieran los costos adicionales que implican una esmerada fermentación y secado. Para obtener más información, por favor consulte la sección anterior sobre prácticas poscosecha y precios y el estudio de caso de CortePaz y Cacao Hunters.

Dentro de nuestra investigación pudimos caracterizar, de manera limitada, cinco diferentes grupos de productores de cacao en distintas regiones del país:

- Comunidades afrodescendientes del Norte del Cauca. Asprofinca:  
Estos productores se ubican en los municipios de Guachené, Caloto, Corinto, Miranda, Padilla, Puerto Tejada y Villarica, en el norte de Cauca. El grupo está comprendido por 800 familias que aplican prácticas agrícolas tradicionales. Según los líderes, este concepto local favorece el uso eficiente de la tierra donde el cacao es fundamental en el ingreso familiar. El cacao forma parte de un sistema integrado de cultivos que generan ingresos adicionales y complementan la nutrición familiar. Entre los cultivos asociados se encuentra el banano, cítricos, maíz, yuca, otros árboles frutales y producción pecuaria de pollos, pavos y algunos cerdos. Para estas comunidades, el uso de la tierra tiene mayor



valor que la tierra en sí.

- Comunidad Arhuaco de la Sierra Nevada:

Las comunidades indígenas tienen su propia visión del mundo y el cultivo del cacao no es una excepción. El cacao es un bien cultural ancestral que está siendo revivido. Por esa razón, ellos no ven al cacao como un medio de obtener ganancias comerciales, sino más bien como una forma de acceder a productos que son importantes para el desarrollo de su comunidad. Dichos productos incluyen combustible, transporte, salud, educación, etc. El cacao se encuentra en territorio arhuaco junto con otros cultivos que complementan la nutrición básica de la comunidad. Desafortunadamente, durante la mayoría de nuestras visitas, observamos indicadores de desnutrición infantil, a pesar de que aparentemente había disponibilidad de fruta, aunque no consumida, tanto en el suelo como en los árboles del territorio.

Durante nuestra conversación con los líderes de la comunidad, se mencionó la desnutrición infantil y ellos están buscando maneras de reducirla, pero no han empezado a combatirla. Este fue el único grupo para el que la estructura de costos no se calculó, pues el valor del cacao no tiene un valor económico directo. Es necesario efectuar un estudio más detallado con un grupo multidisciplinario de líderes espirituales comunitarios (Mamos), antropólogos y economistas para determinar un valor equivalente.

- Productores de la Sierra Nevada:

Este grupo de productores vive y cultiva principalmente a lo largo de las autopistas de Santa Marta, Magdalena-Dibulla y Guajira, lo cual podría significar que se encuentran a unas 2 o 3 horas de las principales autopistas. La mayoría de ellos migró hace varias décadas, frecuentemente desde el centro del país, en búsqueda de nuevas oportunidades.

Los productores han manifestado que la época seca se ha prolongado cada año, con lo cual la productividad ha mermado significativamente. En varias localidades, los árboles de cacao han muerto debido al déficit hídrico. Un caso excepcional es la zona bananera de Aracataca, donde existe un grupo muy reducido de fincas de cacao con acceso a riego por gravedad. Ellos no cuentan con ningún tipo de fertilización, pero obtienen rendimientos de entre 700 y 900 kg/ha, que es casi el doble de la producción de las áreas aledañas a la autopista de Dibulla. Sin embargo, según Fedecacao y otros expertos, estos rendimientos no alcanzan el monto óptimo de producción, equivalente o mayor a los 1.500 kg/ha.

- Productores de Santander (tecnificados y tradicionales):

Esta es la zona del país que cuenta con más asistencia técnica, desarrollo e implementación. En ella se encontraron dos tipos de productores. La mayoría de ellos cuentan con un sistema tradicional, con algún nivel de integración de técnicas agroforestales. Utilizan pocos insumos y obtienen rendimientos bajos. Por lo general, este tipo de sistema cuenta con una recolección estándar, pero con mayor área que otras regiones del país. Encontramos únicamente un ejemplo de finca “tecnificada” en San Vicente de Chucurí. La finca tiene aproximadamente 10 hectáreas de extensión e incorpora insumos y efectúa podas con regularidad. Para estos dos sistemas, el déficit hídrico es el principal problema y el que no permite obtener mayores rendimientos por hectárea.

- Productores de Caquetá y Guaviare:

Estas son áreas muy remotas y cuentan con muy poca presencia institucional. En los últimos 30 años, los grupos armados han forzado el desplazamiento y han presionado a las comunidades a que siembren cultivos ilícitos. Estas comunidades han tenido que elegir entre mayores ingresos de cultivos ilícitos, de COP\$60.000 a COP\$90.000 por día, y menores ingresos de cultivos legales, de COP\$20.000 a COP\$30.000 por día. Dichas fincas se ubican en diferentes municipios de ambos departamentos, con una extensión promedio de 5 a 15 hectáreas. Además de cacao, también producen caña de azúcar, carne y leche de vacuno, banano, cítricos, madera, yuca, crían cerdos, etc.



## ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Mediante nuestras entrevistas y revisión de literatura secundaria, encontramos que los grupos de productores de cacao tienen un historial mixto en Colombia. En su mayoría, dichas organizaciones se conformaron con el apoyo de programas de desarrollo como MIDAS y ADAM, con la intención de servir de conducto para recibir insumos (sobre todo material de siembra y fertilizantes) para el establecimiento de nuevas plantaciones. En teoría, estas organizaciones pueden ayudar a los productores a acceder a recursos que de otro modo no estarían a su disposición, como el acceso a crédito, asistencia técnica, compra y comercialización de granos de cacao, suministro de insumos para la producción o control de calidad.

Según las entrevistas que realizamos a CELI (proyecto de USAID) y a Fedecacao, el establecimiento de fondos para créditos en grupo que sean económicamente viables ha sido un fracaso. Dentro de estos esquemas, los productores reciben el crédito por medio de la organización y la amortización se basa en la comercialización de su cacao a través de la organización. Si el productor decide vender su cacao a un comprador distinto, entonces el crédito no es reembolsado a la organización. El problema de la venta a una tercera parte es común en sistemas minifundistas de todo el mundo. Entre sus principales causas tenemos precios mejores que ofrecen otros compradores y falta de liquidez dentro de la organización, con lo cual los productores entregan su cacao, pero deben esperar por su pago o contar con una estrategia de diversificación de mercado para reducir el riesgo y la dependencia de un comprador. El acceso constante a crédito sigue siendo un problema<sup>13</sup> y muchas asociaciones de productores no ofrecían otros servicios que no fueran acceso a material de siembra para ampliar el área de cultivo.

Sí encontramos algunas organizaciones de productores que funcionan bien (asociaciones y cooperativas). Las organizaciones sólidas son aquellas capaces de prestar múltiples servicios a sus miembros y otros actores de la cadena productiva de manera rentable. Estas desempeñan funciones importantes dentro de la cadena productiva mediante el acopio del producto, búsqueda de compradores de grano de cacao, prestación de asistencia técnica y garantía de estándares de calidad en sus granos. Dichas asociaciones se manejan como un negocio y a menudo están vinculadas con la industria privada, con la venta de granos que han sido

recolectados en procesadoras nacionales de chocolate o agencias de exportación. Algunas también ofrecen servicios de fermentación y secado, transformación secundaria o fabricación de chocolates, acceso a crédito, insumos para la producción y capacidad de exportación. Para obtener un ejemplo de una organización de productores que funciona como un negocio rural viable, por favor consulte el recuadro sobre CortePaz.

Lamentablemente no existen registros centralizados con respecto a organizaciones de productores en el sector cacaotero colombiano. La Red de Cacaoteros representa a más de 50 organizaciones y el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) brindó apoyo a más de 140 entre los años 2002 y 2014, pero más allá de esas cifras anecdóticas, no existe ningún censo institucional real. Sobre la base de nuestras entrevistas con la Red de Cacaoteros y una revisión del conjunto de datos de PAAP, parece que la mayoría de productores de cacao no pertenece a una organización bien establecida/funcional.

## EMPRESAS PRIVADAS

### *Grandes productores de chocolate*

Casa Luker y Nutresa tienen una importante presencia en la cadena productiva de cacao. La estimación de lo que se adjudican estas dos empresas del total de la producción nacional está entre el 80 y el 90 % (Corporación Andina de Fomento, 2015; TechnoServe, 2015). Se estima que en 2013, Casa Luker y Nutresa captaron el 85 % de la producción nacional. Por su parte, Colombina S.A. tuvo el 4 % de la producción; Chocolate Andino, el 3 %; Chocolate Gironés, el 2 %; Comestibles Italo, el 1 % y todos los demás procesadores compartieron el 5 % restante (TechnoServe, 2015).

---

<sup>13</sup> De acuerdo con el último Censo Agrícola (DANE, 2014), solo el 11 % del total de productores en Colombia reporta datos confiables sobre acceso a crédito. Queda claro que este problema abarca más allá de los productores de cacao, pero sigue siendo crítico para que este llegue a ser un sector dinámico y rentable.



Tanto Casa Luker como Nutresa suministran al mercado nacional y exportan granos de cacao, productos de cacao intermedios, como cacao en polvo, pasta, productos semielaborados, como cobertura y chocolate semiamargo, así como productos terminados para el consumo. La mayoría de la producción de las dos compañías se destina al mercado interno, principalmente para chocolate de mesa o barras para chocolate caliente. Nutresa importa algunos granos, sobre todo de Ecuador y Perú, debido a la similitud del perfil y calidad del grano. Casa Luker indicó que no hace importaciones. En las entrevistas, ambas compañías comentaron que la mayor limitación para su expansión es el acceso a mayor cantidad de producción, no la calidad de grano<sup>14</sup>, la capacidad de la fábrica ni el acceso a los mercados. La falta de asistencia técnica, enfermedades del cultivo y la debilidad de las asociaciones de productores se citaron como principales razones de la baja productividad. Las dos compañías ofrecen asistencia técnica a los productores, días de campo y demostraciones en finca.

Casa Luker y Nutresa cuentan con redes de centrales de compra con bodegas para el almacenamiento de granos fermentados y secos en todo el país. Las dos tienen centros en Bucaramanga, Medellín, Bogotá y Neiva. Casa Luker posee una central adicional en Manizales, en tanto Nutresa se encuentra también en Barranquilla, Cali, Ibagué y Valledupar.

Nutresa ha desempeñado una función activa en el incremento de la producción de cacao en los últimos 50 años. Actualmente, como parte de su “compromiso social”, Nutresa cuenta con un programa Proyectos Productivos-Negocios Inclusivos. A través del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP), Nutresa forma alianzas con productores para garantizar la compra directa de su producto y brinda apoyo técnico, social y empresarial. Nutresa posee dos fincas demostrativas, la más grande en Magdalena Medio y una pequeña cerca de Medellín. En total, cada año estas fincas brindan capacitación a varios cientos de técnicos y productores de cacao.

---

<sup>14</sup> Tanto Casa Luker como Nutresa operan modernas plantas procesadoras para manejar las variaciones de calidad que se dan en el cacao colombiano a granel. Esto incluye medidas para eliminar objetos extraños de los cargamentos que entran, así como técnicas y fórmulas diseñadas para manejar niveles variables de fermentación de grano. Sus sistemas de procesamiento han sido optimizados para el cacao colombiano con la experiencia de muchas décadas.

Casa Luker es una empresa familiar colombiana que se fundó en Manizales en 1906. Promueve y capitaliza la reputación de Colombia como fuente de cacao ‘fino y de aroma’ y diversifica su línea de productos por perfil sensorial y de origen (Santander, Arauca, Huila, and Tumaco). Casa Luker también vende derivados del cacao, tales como licor de cacao, cacao en polvo, manteca de cacao y grano. Luker también cuenta con un acuerdo de parcelas modelo con algunos productores, quienes reciben subsidios de parte de la empresa en forma de capacitación gratuita, material vegetal, diversas herramientas agrícolas y suministros para mejorar el cultivo. A cambio, los productores acceden a convertir sus fincas en modelos a ser utilizados para capacitar a otros productores, así como a vender su cacao a Luker. La compañía hace demostración de la producción de cacao en sistemas agroforestales de tres cultivos (árboles maderables, frutales o plátano y cacao), los cuales toman en cuenta los aspectos temporales del sistema, planificando la producción de tal manera que el productor tiene “un cultivo principal” y los otros dos que refuerzan el sistema.

Los dos grandes procesadores de Colombia exportan un porcentaje del producto final a mercados regionales e internacionales. La mayoría de dicha exportación consiste en productos de consumo masivo con un valor unitario reducido y relativamente poco contenido de cacao, frecuentemente de confitería. Además de estas exportaciones, Casa Luker y Nutresa gestionan productos semiterminados que promueven orígenes específicos dentro de Colombia. No obstante, con la disminución de los precios mundiales del cacao, es posible que estas empresas presten más atención al desarrollo de productos de mayor valor a partir de material de orígenes específicos. En regiones como Tumaco, donde Luker desarrolló una línea específica de productos semiterminados, los precios que se pagan por cacao de calidad aumentaron. También existen otros ejemplos de productos finales de chocolate de origen específico, pero de las entrevistas con Casa Luker y Nutresa se deduce que dichos mercados siguen siendo reducidos.

## ORGANIZACIONES NACIONALES

### *Fedecacao*

La Federación de Cacaoteros (Fedecacao) se fundó en 1960 y representa a 38.000



productores de cacao (aproximadamente el 70 % del total de productores) con 165.000 hectáreas sembradas con cacao, ubicadas en 22 departamentos. Primordialmente se dedica a la investigación, transferencia de tecnología y apoyo en comercialización. También administra el Fondo Nacional del Cacao, un fondo parafiscal colectado a través de la Cuota de Fomento Cacaotero. De acuerdo con la Ley 67 de 1983, la cuota es del tres por ciento (3 %) sobre el precio de venta de cada kilogramo de granos de cacao seco cultivados en Colombia. En el año 2015, este fondo contaba con aproximadamente US\$3,92 millones. Sus esfuerzos están dictados en función de dónde se vende el cacao, pues es la principal fuente de trazabilidad para calcular la distribución de la cuota a los productores. Por ejemplo, si un productor tiene su finca en Bolívar, pero vende en Santander, el cacao se cuenta como del departamento de Santander y no de Bolívar. De ese modo, los fondos se asignan al departamento de Santander en vez de a Bolívar, de donde se originó el cacao.

Esta organización desempeña una serie de funciones dentro de la cadena productiva, incluida la compra de cacao y garantía de la calidad que se está comprando.<sup>15</sup> Es el principal proveedor de asistencia técnica, que opera principalmente en zonas altamente productivas del país. Maneja 10 fincas demostrativas ubicadas en todo el país, con áreas para que los productores pernocten cuando necesitan recibir capacitación. La mayoría de talleres se imparten en la finca demostrativa Villa Mónica, en San Vicente de Chucurí, Santander, debido al predominio del cacao en la región y su historia con el cultivo. También proporciona suministros, tales como motosierras, sellantes y fungicidas para la renovación de las plantaciones. Fedecacao es miembro fundador del Consejo Nacional del Cacao (ver la siguiente sección), donde están ayudando a crear apoyo institucional entre los muchos actores a lo largo de la cadena productiva. Compran una pequeña cantidad de granos que han sido bien fermentados, secados y seleccionados y los venden con suplemento de precio, lo cual de alguna manera les permite funcionar como una empresa privada.

### *Asociación Nacional Cacaotera de Colombia, Red de Cacaoteros*

La Red de Cacaoteros es una asociación de 54 organizaciones de productores de las 6 zonas principales de producción de cacao en Colombia. Sus objetivos

incluyen trabajar con organizaciones de productores para exportar cacao, ya sea las organizaciones en sí o bajo el amparo de la Red de Cacaoteros. Asimismo, implementa proyectos de desarrollo financiados por organismos internacionales de desarrollo que se enfocan en el fortalecimiento de las organizaciones de productores dentro de la red. Sus principales funciones dentro de la cadena productiva son comprar y exportar granos de cacao para un número reducido de productores. También trabajan intensamente con organizaciones de productores para crear apoyo institucional que les ayude a acceder a mercados internacionales y garantizar la calidad de los granos que se exportan, lo cual conlleva la búsqueda de fondos de los donantes internacionales para financiar la construcción de centros de fermentación y secado. Dentro de la cadena productiva en general, la Red de Cacaoteros representa a las organizaciones de productores, a diferencia de Fedecacao que representa a productores individuales.

---

<sup>15</sup> Fedecacao tiene un historial mixto como agente de compra y comercialización de cacao, con varios intentos fallidos de establecer un canal exclusivo de exportación. Aunque Fedecacao tiene la facultad legal de apoyar en el mercadeo del cacao, no necesariamente es comercializándolo directamente.



# ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS Y ORGANIZACIONES COORDINADORAS

## *Consejo Nacional del Cacao*

Es un organismo integral del sector cacaotero conformado por productores, asociaciones, industria privada, organizaciones gubernamentales y Fedecacao.<sup>16</sup> El Consejo es uno de los primeros grupos multilaterales de trabajo que formalizó el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) dentro de su división de Cadenas Productivas. El Consejo se creó oficialmente en octubre de 2001 para representar al sector. Para lograr el reconocimiento formal por parte del Gobierno como representante del sector cacaotero, el Consejo primero negoció y acordó una estrategia específica para desarrollar el sector, conocida como Acuerdo de Competitividad. Dicho acuerdo sirvió de base para el desarrollo de un marco de políticas públicas para el desarrollo de la cadena productiva. La estrategia común busca mejorar la productividad y competitividad, reducir los costos de transacción, desarrollar alianzas estratégicas, mejorar el flujo de información, incluir a pequeños productores y pequeñas empresas, promover la gestión sostenible de los recursos naturales, fortalecer el capital humano y planificar el desarrollo de tecnología e investigación. La ley requiere que el gobierno nacional brinde apoyo directo a los acuerdos de competitividad mediante su incorporación en presupuestos y políticas gubernamentales, así como brindar acceso prioritario a dichos recursos a miembros de organizaciones de cadenas legalmente constituidas. Los objetivos de estas políticas son establecer organismos que puedan representar las necesidades de los miembros de las cadenas productivas, coordinar estrategias de desarrollo, interactuar con el MADR y brindar orientación sobre iniciativas públicas de relevancia para el sector. El Consejo, en coordinación con los 5 consejos regionales que representan las necesidades de zonas productivas clave, ha desempeñado esta función desde su creación en el año 2001.

---

<sup>16</sup> Los miembros titulares del Consejo incluyen al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fedecacao, Ecocacao, APROCASUR, Nutresa, Casa Luker, Colombina, Chocolates Gironés, Corpoica y ANDI.

Los 5 consejos regionales se encuentran en Santander, Antioquia, Tumaco, Arauca y Huila. El objetivo de dichos consejos es reproducir las funciones de coordinación del Consejo Nacional del Cacao, pero también adaptar las estrategias nacionales del cacao a las necesidades de la región. Ellos constituyen un espacio importante para incluir recomendaciones para diferentes sistemas de producción de cacao en función de innovaciones de los productores, adaptación de materiales de extensión a las necesidades locales (es decir, qué variedades, qué densidad de siembra, qué prácticas de manejo), señalamiento de demandas regionales de investigación y diálogo con gobiernos subnacionales para identificar necesidades y oportunidades de inversión. Una ventaja adicional de los consejos regionales es que proporcionan un espacio más accesible para que participe una amplia gama de actores, sobre todo pequeños productores y asociaciones de productores que no pueden viajar a Bogotá y participar de manera regular en el Consejo Nacional.

El Acuerdo de Competitividad actual, negociado entre los miembros del Consejo Nacional, tiene vigencia desde el año 2009 al 2022 y se centra en 4 áreas clave de colaboración:

- (i) Producción y transferencia de tecnología.
- (ii) Investigación e innovación.
- (iii) Desarrollo de mercados.
- (iv) Acuerdos institucionales.

La función del Consejo es facilitar la coordinación en torno a dichos temas, mejorar el acceso a la información, representar los intereses del sector ante el Gobierno nacional y permitir la implementación de estrategias integrales para el sector que beneficien al sector cacaotero colombiano. El Consejo evalúa la implementación de la estrategia de manera periódica y ha reportado avances notables en producción y transferencia de tecnología, así como avances menores en las otras áreas de colaboración.

### *ProColombia*

ProColombia es un organismo gubernamental del Poder Ejecutivo del Gobierno de Colombia encargado de promover las exportaciones colombianas no tradicionales, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia, brindando apoyo a las empresas nacionales y servicios de asesoramiento integral para sus actividades



comerciales internacionales, facilitando el diseño y la ejecución de sus estrategias de internacionalización y proporcionando a las empresas extranjeras información comercial, legal y educativa sobre el mercado, productos, servicios y empresas del país. ProColombia ha sido muy activo en la promoción de la inversión extranjera en el sector del cacao, la búsqueda de nuevos mercados internacionales para el cacao, la creación de recursos de información concisa y visualmente atractiva, y la organización de ferias de productos y eventos para generar redes empresariales. Para las actividades relacionadas con el cacao, ProColombia coordina directamente con el Consejo mencionado anteriormente.

### *EPSAGRO*

Es un programa gestionado por el MADR que contrata a consultores individuales para que presten asistencia técnica a productores en sistemas de producción de cacao. No nos fue posible obtener información definitiva sobre la forma en que funciona este programa, pero si una persona u organización calificada (cuenta con título o experiencia en el ámbito) ha sido certificada por el MADR como proveedor de calidad para prestar asistencia técnica en ciertos cultivos, entonces puede obtener contratos a nivel departamental. Desconocemos qué tan bien ha funcionado este programa o qué tan extendido esté en el país, pues durante nuestro trabajo de campo no observamos signos de impacto real del programa.

## ORGANIZACIONES PÚBLICAS

### *Corpoica*

Corpoica es la división de investigación agrícola del MADR. Desempeña una función importante en la cadena productiva, pues establece la agenda de investigación para el sector del cacao (Agenda Nacional de Investigación en Cacao) en consulta con otros colaboradores, efectúa investigaciones en cacao, mantiene jardines clonales de cacao y germoplasma, ofrece fincas demostrativas y presta asistencia técnica a los instructores mediante el modelo “Capacitación de Capacitadores”. La mayor parte de la investigación que realiza Corpoica corresponde al área de mejoramiento genético, mejores prácticas de manejo, control de enfermedades y propiedades organolépticas de diferentes variedades.

## Universidades

Al igual que Corpoica, la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Nacional de Colombia en Bogotá están realizando investigaciones en componentes de la cadena productiva. Parece que la mayor parte de la investigación que se está llevando a cabo actualmente es en el área de variedades de cacao, cadmio, características sensoriales, resistencia a enfermedades y prácticas de manejo (agrosilvicultura, poda, fertilización). Existe poca investigación en el área de temas sociales y demográficos, economía o análisis de la cadena productiva. Las agendas de investigación de las universidades deberían alinearse con la Agenda Nacional de Investigación en Cacao liderada por Corpoica y negociada con otros miembros del Consejo Nacional del Cacao. La fuerza unificadora son las convocatorias para financiamiento de parte del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, (Colciencias), las cuales deben alinearse con la agenda nacional de investigación. Sin embargo, en la práctica, las universidades obtienen financiamiento de otras fuentes y no tienen obligación de seguir únicamente los temas de la agenda nacional de investigación.

## MADR

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) desarrolla, impulsa, coordina y evalúa las políticas a través de la Dirección de Cadenas Productivas, la cual supervisa por parte del Consejo Nacional del Cacao. El ministerio también desarrolla acciones para promover alianzas entre instituciones nacionales y departamentales como Corpoica, SENA, ICA, Finagro, gobiernos locales y otros, lo que lleva a la implementación de planes, programas y proyectos.

## Finagro

El Fondo de Financiamiento para la Agricultura, Finagro, mediante el uso de instrumentos financieros e incentivos a la inversión, brinda apoyo al desarrollo del sector rural en Colombia. Finagro suministra fondos a instituciones financieras de servicios minoristas (como el Banco Agrario) que a su vez otorga préstamos a los productores. Se encarga de implementar diferentes instrumentos de política crediticia para el desarrollo rural (gestión del riesgo agrícola, promoción de la inversión rural, fortalecimiento productivo y social) y servicios financieros (líneas de crédito, acceso a financiamiento y regularización de carteras agrícolas atrasadas y condonación parcial o total de deudas). Los objetivos económicos del sector rural se describen en el Plan Nacional de Desarrollo.



## SENA

El Servicio Nacional de Aprendizaje es una institución adscrita al Ministerio de Trabajo. Ofrece capacitación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, con el fin de intensificar las actividades productivas de las empresas y la industria. SENA establece mecanismos de interacción directa y permanente con sindicatos, empresas, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como entidades educativas del país para actualizar y ajustar el diseño de los planes de estudio de los programas de capacitación existentes.

SENA ofrece programas de capacitación presencial y virtual en diferentes áreas, incluidas algunas relacionadas con la agricultura. Se coordina con el MADR y es responsable de los programas de capacitación agropecuaria, entre los que se encuentran: gestión de empresas agropecuarias, producción agropecuaria, agrobiotecnología, mecanización agrícola y otros. Cuenta con cursos sobre producción y manejo poscosecha de cacao<sup>17</sup>, presta asistencia técnica y tiene una fábrica en Bucaramanga donde produce trufas y bombones y brinda capacitación a otros procesadores de chocolate de pequeña escala. Certifica programas de capacitación profesional que se basan en criterios relevantes, calidad, conveniencia y flexibilidad para todos los colombianos y extranjeros residentes interesados en estudiar.

SENA también ofrece capacitación para aquellos que prestan asistencia técnica. El objetivo es proporcionar los elementos conceptuales y herramientas prácticas para la planificación y operación de iniciativas de asistencia técnica. En colaboración con Corpoica, diseñó una “especialización tecnológica” en gestión de asistencia técnica agropecuaria. Al parecer, se centra en capacitar personas que trabajan en el programa EPSAGRO. Con la Fundación Manuel Mejía, SENA ofrece un Programa de Capacitación en Extensión Rural, como parte del programa de Desarrollo Rural con Equidad del Ministerio de Agricultura. SENA cuenta con Centros Agropecuarios en muchos departamentos del país, con cultivos, invernaderos, producción pecuaria, laboratorios, plantas procesadoras (frutas, pan, leche y otras), donde capacitan,

---

<sup>17</sup>Para obtener más información, por favor consulte: <http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/buscar-oferta-educativa.html>

asesoran, investigan y ofrecen servicios tecnológicos a empresas, gremios, organizaciones y personas relacionadas con el sector. Además cuenta con el programa “SENA Emprende Rural” (SER) que busca promover la generación de ingresos mediante el desarrollo de las capacidades y habilidades de la población rural, por medio del acompañamiento y fortalecimiento de iniciativas productivas.

Desde el año 2015, SENA y el programa 100.000 *Strong* en las Américas han estado trabajando conjuntamente para brindar apoyo al concurso del Fondo de Innovación, un programa que facilita intercambios dinámicos y oportunidades de capacitación para estudiantes de agricultura, acuicultura, biotecnología, ingeniería ambiental, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), turismo y gastronomía. En mayo de 2017, SENA anunció 8 alianzas nuevas entre universidades y centros universitarios comunitarios y centros universitarios por cesión de terreno de los Estados Unidos, que suman un total de 13 alianzas hasta el momento. La segunda edición de las subvenciones para alianzas del fondo de Innovación brindará apoyo a más de 122 estudiantes más para que participen en programas de estudio en el extranjero entre los Estados Unidos y Colombia.

## UMATA

Como parte del proceso de descentralización iniciado con la Constitución Colombiana de 1991, los gobiernos municipales establecieron unas unidades de asistencia técnica llamadas Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA). Estas unidades forman parte de la estructura del gobierno municipal y su objetivo se centra en prestar asistencia técnica a todas las actividades agrícolas y ganaderas dentro de su jurisdicción. En virtud de las políticas del sector agrícola establecidas a raíz de la Constitución de 1991, la UMATA debería depender del Consejo Municipal de Desarrollo Rural (CMDR), presidido por el alcalde y conformado por representantes de otros actores del sector público y organizaciones de productores. El CMDR es el máximo responsable de la formulación de estrategias de desarrollo rural a nivel municipal. A nivel departamental, las UMATA se conectan con la Secretaría de Agricultura que, a su vez, se relaciona con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a escala nacional. En la práctica, la capacidad y la efectividad de cualquier UMATA depende en gran medida del financiamiento proporcionado por el gobierno municipal y la importancia que el alcalde da al



desarrollo rural. Muchas de las preocupaciones que surgieron desde el momento en que se concibió el modelo de las UMATA, de que estas fueran a desempeñar una función más política que técnica, persisten el día de hoy, tal y como lo manifestaron algunos de nuestros entrevistados, pero existe un amplio espectro de eficacia que varía de una municipalidad a otra.<sup>18</sup>

### *Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)*

El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) asesora a los productores y actores de la cadena productiva en la formulación, preparación e implementación de políticas, planes, programas, proyectos, medidas y procedimientos para proteger la sanidad vegetal y los derechos de los mejoradores de nuevas variedades vegetales, así como verificar la calidad de la producción, comercialización y uso seguro de semillas e insumos agrícolas. Sus objetivos son mejorar el estado fitosanitario de la producción vegetal, desarrollando campañas para el control y erradicación de plagas.

### *Organismos donantes internacionales*

Colombia ha contado con una serie de organismos de cooperación internacional y de organizaciones no gubernamentales (ONG) que han apoyado las actividades en el sector cacaotero con un énfasis en la siembra de áreas nuevas, el desarrollo de organizaciones de productores y la creación de capacidad adicional para procesamiento tanto a nivel de finca como colectivo. Dichos organismos también han participado en asistencia técnica para productores de cacao. Algunos países clave en este ámbito han sido EE. UU., Canadá, la Unión Europea y Suiza. Existen organismos donantes internacionales que trabajan en Alianzas Productivas, así como organismos de cooperación internacional que implementan los proyectos financiados. Entre los ejemplos de organismos donantes internacionales activos en cacao se encuentran Socya, Swisscontact, ACIDI-VOCA, Chemonics, Lutheran Relief Services, USAID y otros. (Consulte el recuadro sobre Ayuda internacional a la producción de cacao colombiano).

---

<sup>18</sup> Gottret, MV. 2007. Rural innovation and smallholders' livelihoods: modes of intervention in hillside communities in Latin America. [https://www.researchgate.net/publication/37790524\\_Rural\\_innovation\\_and\\_smallholders'\\_livelihoods\\_modes\\_of\\_intervention\\_in\\_hillside\\_communities\\_of\\_Latin\\_America](https://www.researchgate.net/publication/37790524_Rural_innovation_and_smallholders'_livelihoods_modes_of_intervention_in_hillside_communities_of_Latin_America). Molina, JM. 2010. Territorial perspective of agricultural extension policies in Colombia. *Agronomía Colombiana* 28(3): 456-463.

## Ayuda internacional a la producción de cacao colombiano

USAID y otros donantes internacionales han estado apoyando la producción de cacao como alternativa a cultivos ilícitos en América Latina, por lo menos desde el año 2000. Colombia recibió un fuerte impulso cuando se lanzaron dos proyectos de desarrollo alternativo: Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible (MIDAS), en 2006, y Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal (ADAM) en 2005. Dichos proyectos, complejos y multifacéticos, abordaban la mejora de “las condiciones de los pobladores rurales por medio de proyectos productivos, participación comunitaria, elaboración de políticas públicas y fortalecimiento de gobiernos municipales”. La producción agropecuaria era tan solo una parte de estas iniciativas que enfatizaban el fortalecimiento institucional en zonas posconflicto. El financiamiento ascendió a un total de US\$369 millones hasta el año 2011 y las evaluaciones posteriores a la implementación afirman que más de 330.000 familias fueron beneficiadas y que brindaron apoyo a la producción en 272.000 hectáreas.

El cacao era/es una parte pequeña, pero importante de la estrategia de desarrollo alternativo de USAID y no fue el único cultivo que se fomentó como alternativa a los cultivos ilícitos. Las iniciativas relacionadas con cacao comprendían brindar a los productores árboles para que sembraran, asistencia técnica para que se prepararan mejor en cuanto al manejo de nuevos cultivos en áreas donde no son comunes, investigación y apoyo institucional para identificar áreas adecuadas para la producción de cacao, material de siembra que pueda ofrecer rendimientos más altos y granos de mejor calidad, así como capacitación en métodos de producción y prácticas poscosecha. Con el fin de integrar a los agricultores a la cadena productiva, dichos proyectos también abarcaban canales de comercialización y brindaban apoyo para la creación y mejora de organizaciones de productores.

El financiamiento de USAID se complementó con apoyo de otros donantes que compartían objetivos y respaldaban iniciativas similares o complementarias. Un objetivo era brindar medios de vida alternativos para pobladores de las áreas rurales que se integraban a la producción de cacao. Otro consistía en mejorar las instituciones del sector cacaotero para que beneficiaran a los productores, sobre todo en áreas donde existía potencial para la producción de cacao. Las iniciativas de comercialización han hecho hincapié en la exportación de cacao ‘fino y de aroma’, un tema abordado en otra parte del presente informe. Para lograr estos fines, recientemente financiaron a la Red de Cacaoteros para que organizaran y brindaran apoyo a organizaciones de productores y fabricantes de chocolate de alto nivel, como Cocoa Hunters, para favorecer las exportaciones de cacao especial. Esfuerzos más recientes y menos masivos, previos a la iniciativa Cacao por la Paz, que inició en el año 2016, (como CELI/N) han puesto énfasis en ayudar a las minorías rurales y fortalecer la cadena productiva del cacao.

En ciertos aspectos, las iniciativas relacionadas con cacao de estos proyectos tuvieron bastante éxito. ADAM y MIDAS reportaron haber plantado árboles de cacao en 50.000 hectáreas nuevas, enfocándose en variedades de cacao ‘corriente’ de alto rendimiento. Este resultado se evidencia en los datos agregados recientes (Fedecacao, FAO), como un aumento en el área cosechada de cacao en el periodo 2014-2015 de 70.000 hectáreas, por encima de un total de área cosechada de tan solo 95.000 hectáreas en 2010 (y 70.000 hectáreas en 2004). La única explicación adicional para las iniciativas respaldadas por los donantes y el gobierno para ampliar la producción de cacao son los precios altos, que son demasiado recientes y reducidos como para suscitar una respuesta en términos de oferta tan enérgica en tan poco tiempo. (Continúa)



### **Ayuda internacional a la producción de cacao colombiano (continuación)**

Esto ha propiciado un aumento del 40 % de la producción de cacao, desde cerca de 39.000 TM, tanto en 2004 como en 2010, hasta 57.700 TM en el año 2015. Además, estas iniciativas de desarrollo respaldaron la creación de nuevas organizaciones de productores y el fortalecimiento de organizaciones existentes tanto para distribuir material de siembra como para prestar asistencia técnica y para ayudar en actividades de poscosecha y comercialización.

Estos éxitos en incremento de área y producción deben matizarse con la evolución de los rendimientos que ha acompañado a tales incrementos. El promedio nacional de rendimiento de cacao en Colombia era únicamente 520 kg/ha en el año 2004, luego cayó a 410 kg/ha en 2010 y aún más en 2015, a 330 kg/ha. Las bajas en el rendimiento se hacen evidentes a partir del año 2013 y no son un fenómeno de un año. Este cae por debajo de las 1.5 a 3 TM/ha que son técnicamente viables y en ocasiones utilizadas en evaluaciones de costo-beneficio que promovían las iniciativas relacionadas con el cacao. Rendimientos bajos también significan ingresos bajos para los productores, que habitualmente siembran menos de 3 hectáreas de cacao. Muchos proyectos de desarrollo se han enfocado en la siembra de árboles de cacao, pero han descuidado otros aspectos, tales como la fertilización, los injertos, la poda y el manejo general del cultivo.

Los datos sobre la eficacia de las organizaciones de productores también son variados. Aunque encontramos algunas organizaciones que funcionan de manera excepcional, que ofrecen asistencia técnica, ayuda en comercialización y apoyo institucional para sus miembros, la mayoría servían únicamente como conducto para canalizar fondos de desarrollo hacia los productores. Nuestros estudiantes preguntaron a las organizaciones qué servicios estaban prestando a sus miembros y en la mayoría de ocasiones les dijeron que esa no era su función. La evidencia también demuestra que los productores abandonan o solo participan esporádicamente en las organizaciones, pese a que pueden haberles proporcionado árboles de manera gratuita o haberles brindado asistencia técnica.

Las evaluaciones posteriores a la implementación de ADAM y MIDAS presentan varios de los problemas que responden a su mal funcionamiento. La evaluación señala dificultades en el establecimiento de cultivos que no son comunes en una zona y a menudo este era el caso del cacao, pues se introdujo en zonas posconflicto. Los esfuerzos por fortalecer las organizaciones de productores y capacitar a los agricultores en el manejo de un cultivo difícil presentaron problemas cuando la producción de cacao no había sido significativa en una región. En algunos casos, regiones identificadas para ampliar la producción no eran adecuadas para el cultivo del cacao, especialmente debido a la falta de agua. La evaluación señala que para el año 2014, más de un tercio de los árboles sembrados habían muerto. La supresión de la asistencia técnica al finalizar los programas también puede haber contribuido a ello. Asimismo, la evaluación hace la observación de que se dio prioridad a la siembra de árboles por encima de la prestación de asistencia técnica, pues las metas cuantitativas que influían en el pago del ejecutor se basaban en el número de árboles sembrados y no en el grado de servicios de apoyo que ofrecía. Dadas las dificultades para ofrecer servicios a productores en áreas nuevas y la falta de incentivos para impulsar dichos servicios, no sorprende que la evidencia respalde la noción de que estos nuevos productores no están adoptando las mejores prácticas productivas. (Continúa)

### **Ayuda internacional a la producción de cacao colombiano (continuación)**

Otra posible explicación de los rendimientos deficientes es que muchos pobladores del área rural que recibieron árboles no consideran al cacao como cultivo importante para su sustento. Este tipo de productores solo cosechan unos cuantos granos para obtener una renta complementaria, pero no invierten gran esfuerzo ni contratan la mano de obra necesaria para podar los árboles, desmalezar la plantación, controlar enfermedades como la Moniliasis, ni realizan eficazmente las prácticas poscosecha (fermentación y secado) necesarias para lograr rendimientos elevados de cacao de buena calidad.

Los proyectos en otras partes (p. ej., la Alianza Cacao en Perú) parecen haber tenido más éxito en la creación de buenas organizaciones de productores, la adopción de mejores prácticas productivas y la comercialización acertada de la cosecha. Dichos proyectos se especializaron en mejorar la producción. Otra limitación para el éxito de ADAM y MIDAS en cacao puede haber sido la falta de orientación hacia este cultivo. Otros objetivos del proyecto obtuvieron logros congruentes.

Los resultados de las iniciativas relacionadas con el cacao que recibieron apoyo de la cooperación en Colombia subrayan tanto las dificultades en la capacitación de nuevos productores como en la creación de instituciones de apoyo en regiones donde la producción de cacao no es habitual, además de la necesidad especialmente de asistencia técnica a largo plazo y el desarrollo institucional, si las estrategias de desarrollo alternativo van a presentar al cacao como alternativa a los cultivos ilícitos.



# PRODUCCIÓN DE CACAO: CONCEPTOS BÁSICOS

La comprensión del aspecto contextual de lo que se encuentra en una finca colombiana de cacao, plantada predominantemente como una explotación agroforestal mixta, como las fincas marginales, tradicionales y diversificadas que se describieron anteriormente, puede ser útil para definir la participación del cacao en el ingreso del hogar. Los árboles de cacao se pueden sembrar a una densidad de 100 a 1.000 árboles por hectárea. En nuestras entrevistas con productores observamos una gran variación entre los sistemas de producción de cacao. En Colombia, los productores de cacao normalmente establecen y manejan sus plantaciones de cacao bajo sombra, utilizando varias configuraciones, según el clima, el suelo, las necesidades alimentarias de la familia y el potencial de generación de ingresos. Dichos arreglos tienden a incluir plantas de banano, árboles frutales y árboles de sombra más altos.

Si bien algunas fincas se gestionaban sumamente bien (con rendimientos por encima de los 1.500 kg/ha), otras se esforzaban por producir 400 kg/ha. En los casos en que la producción de cacao se gestionaba bien, era evidente que este era el negocio principal del dueño. La fertilización periódica y el control de enfermedades se llevaban a cabo mediante mano de obra familiar y la mano de obra contratada usualmente se necesitaba para la cosecha, poda y control de malezas. Entre los productores con menores rendimientos, es posible que el cacao fuera una de varias actividades generadoras de ingreso y apenas se le dedicaba tiempo a la fertilización, poda o control de enfermedades.

Las buenas prácticas agrícolas incluyen fertilización (hasta cuatro veces al año), podas para mantener una estatura más baja y un dosel más abierto para para la producción de flores y la fijación de los frutos, así como el control de malezas y enfermedades. En regiones especialmente secas, como partes de la Sierra Nevada, los productores prósperos también contaban con acceso a sistemas de riego pasivo. El plan nacional del MADR (MADR y Consejo Nacional Cacaotero, 2008) y la Gran Alianza<sup>19</sup> mencionan las mismas prácticas, como medio para incrementar la producción.

---

<sup>19</sup> La misión de la Gran Alianza es “aumentar las exportaciones de cacao fino y de aroma de Colombia, de manera sostenible en el tiempo”. El grupo de trabajo completo se divide en tres campos de acción: 1) investigación (Ministerio de Agricultura, Corpoica, Fedecacao, USAID); 2) producción (Ministerio de Agricultura, Fedecacao, ProColombia) y 3) comercialización y producción (ProColombia, Ministerio de Comercio: PTP, Ministerio de Agricultura, Swisscontact, Casa Luker, USAID). El objetivo es aumentar la producción de cacao a 100.000 toneladas por año.

Sin embargo, la mejora de las prácticas de manejo tiene un costo. Los costos agrícolas han aumentado en la última década. Según un informe elaborado por TechnoServe y ANDI (2015), durante la última década, los costos de mano de obra han aumentado 97 % y el precio de la urea ha aumentado 49 %.<sup>20</sup>

En Colombia, la ubicación es importante, pues los precios varían (costos de insumos locales, costos de transporte, etc.) y los factores ambientales pueden tener un impacto en los niveles de producción, incidencia de enfermedades y diferencias varietales. Los productores que comienzan a cultivar cacao deben incurrir en elevados costos iniciales (consulte el Apéndice H para obtener información sobre los costos asociados con el establecimiento de plantaciones de cacao en una región geográfica de Colombia) y los ingresos del cacao no se obtienen hasta varios años después. Las primeras cosechas de las plantaciones de cacao dependen de la variedad y el manejo de los árboles. Algunos árboles producen frutos a los 2 o 3 años de haber sido plantados, pero las cosechas más abundantes se obtienen de 4 a 6 años después de la siembra. En la fase temprana, los productores cultivan otras especies (las cuales varían según la región geográfica), tales como plátanos y cítricos, con el fin de asegurar un ingreso más estable. En la medida en que el cacao madura, los productores pueden (o no) especializarse en cacao y dedicar más tiempo y energía a dicho cultivo y menos a los demás.

Dada la longitud del tiempo necesario para que el cacao comience a producir, los ingresos de los árboles frutales (guanábana, guayaba, cítricos y otras frutas tropicales), especies maderables y plantas de banano pueden ser importantes para el sustento de un productor. Las plantas de banano producen durante los primeros 4 a 5 años, hasta que los árboles de cacao comienzan su producción. Cuando el cacao está listo para ser reemplazado (20-30 años), los árboles de sombra, que tienden a tener buena calidad de madera, están listos para ser cortados y vendidos. La capacidad de un productor de cosechar árboles son limitadas, debido a las políticas gubernamentales.

---

<sup>20</sup> El principal incremento se ha dado en los costos de fertilizante (que es común a nivel mundial, pero más acentuado en Colombia). Los costos de mano de obra han aumentado en algunas regiones en la medida en que aumenta la competencia de actividades tanto legales como ilegales. Por ejemplo, en Cauca, la tarifa diaria se encuentra alrededor de los COP\$30.000, mientras la minería ilegal de oro paga COP\$80.000. El procesamiento de coca coincide con el de la minería de oro. Para áreas con mejor conexión entre zonas urbanas y rurales, los productores pueden optar por diversificar sus actividades más allá de la agricultura. El jornal diario se comporta de la misma manera con personas que se cambian a vender su fuerza de trabajo en construcción o la prestación de servicios en actividades como el transporte informal (mototaxis), comercio a pequeña escala y servicios de limpieza, entre otros.



## *Variedades de cacao y material de siembra*

Uno de los objetivos del programa Cacao para la Paz es investigar las variedades de cacao que se encuentran en Colombia. Varias entidades (Fedecacao, Corpoica, Nutresa, Casa Luker, CIAT) han desarrollado y evaluado variedades de cacao que mejoran el rendimiento, tienen resistencia a enfermedades y pueden adaptarse a ambientes colombianos locales. Estas variedades parecen ser capaces de producir rendimientos mucho más elevados, pero existen varias razones por las que no están teniendo impacto en el aumento de los rendimientos en el país. Por ejemplo, muchos productores no cuentan con acceso a esas nuevas variedades. No se han producido plántulas de dichas variedades de forma masiva para ponerlas a disponibilidad de todas las regiones del país. Muchas de las nuevas variedades no han sido examinadas para asegurar que son adecuadas para las distintas regiones y microclimas. Otro factor limitante probablemente se debe a malas prácticas manejo, entre ellas, aplicación de una cantidad insuficiente de fertilizante y prácticas incorrectas de poda. Observamos una mezcla de variedades de cacao en las plantaciones, donde todas se cosechan, fermentan y entremezclan. En casos específicos en que las plantaciones aplican buenas prácticas de manejo (uso de fertilizantes, técnicas adecuadas de poda, etc.), se puede dar un impulso al rendimiento. Puesto que existen varias entidades compitiendo por encontrar la próxima variedad de alto rendimiento, existe poca colaboración y confianza.

Las estaciones experimentales alcanzan altos rendimientos con las variedades a su disposición, pero en medio de la competencia entre unas y otras, dichas entidades no mejoran la reputación de la ciencia del cacao colombiano. La colaboración que se ha dado ocasionalmente parece propensa a romperse. Se han cometido errores en el pasado por apresurar la liberación de nuevas variedades al mercado. Las variedades disponibles parecen hacer compensaciones entre rendimiento y resistencia a enfermedades, por un lado, y el perfil de sabor por otro.

## *Manejo poscosecha*

El manejo poscosecha comprende la fermentación, secado y almacenamiento de los granos de cacao. La inversión en cajas de fermentación de madera para fermentar adecuadamente el cacao es lo usual en la industria, pero en nuestras conversaciones con los productores, muchos comentaron que el cacao también se fermenta en sacos. El uso de sacos de cáñamo ocasiona poca uniformidad y/o una fermentación incompleta, que tiene un impacto negativo en la calidad final.

En la región de Santander, las fincas más productivas habían hecho fuertes inversiones en infraestructura para la poscosecha del tipo casa elba, que proporciona tejados removibles para el secado efectivo del cacao y para protegerlo de la lluvia (Figura 13). A nivel nacional, hace falta mayor uniformidad en el secado porque la calidad de los sitios y las prácticas de secado difiere entre productores. Algunas veces, los granos también se compran húmedos, en baba, y la organización de productores cuenta con un área centralizada donde se llevan a cabo las prácticas poscosecha del cacao recolectado y acumulado. En varios casos, los productores señalaron la falta de capital para invertir en mejor infraestructura para la poscosecha (cajas de fermentación y casas elba o áreas de secado) como la razón por la que no se incorpora nueva infraestructura en las fincas. Si bien existe una percepción general de que todos quisieran contar con mejor infraestructura para mantener un alto nivel de calidad de cacao, también recibimos pruebas de carácter anecdótico que sugiere que las instalaciones centralizadas para el procesamiento no se están aprovechando lo suficiente.

**FIGURA 13. SISTEMA DE SECADO TIPO CASA ELBA**



Fotografías: Colleen Kelly, 2016



## Servicios de extensión y asistencia técnica a lo largo de la cadena productiva

Los servicios de extensión son “el tendón de Aquiles del sistema de innovación agropecuaria de Colombia” (OECD, 2015, p 272). “El sistema de asistencia técnica actual es inestable, relativamente caro, desconectado de investigación y desarrollo y de la educación...” y “los asistentes técnicos no poseen las habilidades requeridas y necesitan que se les vuelva a capacitar” (*ibid.* p. 275). Nuestro análisis del sistema descentralizado que brinda servicios de extensión a los productores de cacao se alinea con esta evaluación crítica. Sin embargo, también encontramos instancias en las que los proveedores cuentan con estrategias que pueden aumentar sustancialmente el rendimiento. Encontramos que el acceso y calidad de los servicios de extensión es muy variable de un lugar a otro. Los organismos internacionales de desarrollo y ONG cumplen una gran función en la prestación de asistencia técnica a los productores de cacao, sobre todo en áreas con cadenas productivas emergentes. Es posible que los productores de dichas áreas se queden sin asistencia una vez que finalizan los proyectos y el financiamiento.

Los servicios de asistencia técnica rara vez se coordinan, validan o guardan coherencia para asegurar que el mensaje que se envía sea claro y llegue al productor en la modalidad que se le facilite más y de manera oportuna. En ocasiones, la competencia entre los proveedores de asesoría técnica ha generado mensajes contradictorios para los productores y con tantas personas distintas brindando información, se hace difícil cerciorarse de que el contenido sea correcto. No existe un mecanismo establecido para coordinar y verificar que se brinda información precisa y coherente a los productores. Además, el modelo de asistencia técnica que se utiliza actualmente, basado en la interacción personal con cada productor, requiere una gran cantidad de recursos y es caro. Por tanto, el alcance es limitado debido a restricciones presupuestarias. Existen pocos ejemplos de estrategias en línea (Tabla 9).

**TABLA 9**

**EJEMPLOS DE EXTENSIÓN (PROGRAMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA) RECIENTE/ACTUALMENTE DISPONIBLES EN COLOMBIA**

Entidad	Programa actual/reciente	Fecha	Descripción <sup>21</sup>	¿Específico para cacao?	Página web
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Colombia Siembra	2015-2018	<p>'Los objetivos del programa incluyen incrementar el área, rendimientos producción y promoción de exportaciones agropecuarias y agroindustriales, promover el desarrollo de negocios agropecuarios para mejorar el ingreso de los productores, fortalecer el desarrollo tecnológico y los servicios en el sector agrícola'.</p> <p>Existe un incentivo para la Capitalización Rural que puede utilizarse para adquirir maquinaria y equipo, siembra, mejorar el suelo e infraestructura agropecuaria.</p> <p>Este incentivo lo maneja Finagro.</p>	No, pero el cacao es uno de los cultivos que apoya el incentivo para Capitalización Rural	<a href="http://bit.ly/2AvJe7C">http://bit.ly/2AvJe7C</a>
	Desarrollo Rural con Equidad, DRE (Precedido por Agro, Ingreso seguro, AIS de 2007 a 2010)	2011-2014	<p>'Este programa estableció incentivos para promover la productividad, entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <i>Incentivo Económico a la Asistencia Técnica Directa Rural</i>, un subsidio que cofinanciaba hasta el 80 % de los costos de la ejecución de Planes Generales de Asistencia Técnica Directa Rural elaborados por los municipios o Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial. Prestaba asistencia</li> </ul>	No en específico, pero el cacao es un cultivo elegible.	<a href="http://bit.ly/2GIM14m">http://bit.ly/2GIM14m</a>

<sup>21</sup> Esta descripción trata sobre los aspectos relacionados con Extensión (asistencia técnica), algunos programas pueden poseer otros componentes.



			<p>técnica a pequeños y medianos productores a través de la contratación de EPSAGRO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <i>Incentivo Económico a la Asistencia Técnica Gremial</i>, un apoyo económico del 50 % del costo de la prestación de servicios de asistencia técnica y la capacitación/ actualización de asistentes técnicos para los gremios del sector agropecuario.</li> <li>• El <i>Incentivo Económico a la Asistencia Técnica Especial</i>: prestación de asistencia técnica a pequeños productores agropecuarios en condiciones de vulnerabilidad en regiones prioritarias'.</li> </ul>		
	Programa Apoyo a Alianzas Productivas	<p>Fase III: 2016-2018;</p> <p>Fase II: 2008-2015;</p> <p>Fase I: 2002-2007</p>	<p>'Este programa vincula a pequeños productores rurales con mercados mediante un esquema de agronegocio con un aliado comercial formal. El programa promueve iniciativas en las que pequeños productores participan para incrementar su ingreso y desarrollo sostenible al vincularlos con mercados de valor agregado y promocionar producción competitiva.</p> <p>El programa brinda apoyo a la sostenibilidad y posterior crecimiento de agronegocios mediante la creación de un fondo rotatorio propiedad de la organización de productores. Gestionado por Corporación Colombia Internacional.</p> <p>En las fases I y II (2012-2015): 147 alianzas (20 %) fueron para el cacao. Hubo 81 alianzas con la Compañía Nacional de Chocolates, 5.538 familias; en el caso de Casa Luker, hubo 71 alianzas</p>	No, pero el cacao ha sido uno de los cultivos que más se ha beneficiado.	<a href="http://bit.ly/2wqdkXT">http://bit.ly/2wqdkXT</a>

			que beneficiaron a 4.955 familias. <sup>22</sup>		
	Proyecto de Creación de Capacidades Empresariales Rurales: Confianza y Oportunidad	2012-2017	<p>'El programa está dirigido a grupos de poblaciones rurales, en vez de personas individuales, y se centra en la creación de capacidades de grupos a través de un enfoque combinado de asistencia técnica, talleres y sesiones de capacitación y giras de estudio. Se compone de tres elementos: (a) Formación de Capital Social Asociativo y Desarrollo Empresarial; (b) Desarrollo y Fortalecimiento de Recursos Financieros Rurales y (c) Gestión del Conocimiento, Capacidades y Comunicación'.</p> <p>Este programa se relaciona con el anterior "Programa de Desarrollo de las Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de Microempresas Rurales", Oportunidades Rurales, que se ejecutó de 2007 a 2014.</p>	No	<a href="http://bit.ly/2KPI6er">http://bit.ly/2KPI6er</a>

<sup>22</sup> <http://documents.worldbank.org/curated/en/433011496956067376/pdf/PI61247-06-08-2017-1496956063582.pdf>



	Implementación de Generación de Ingresos y Desarrollo de Capacidades Productivas	2015	<p>Los proyectos productivos sostenibles se enfocan en actividades empresariales y proyectos integrales para el fortalecimiento de capacidades productivas.</p> <p>Es una intervención enfocada en asociaciones.</p> <p>Ambos programas buscan aumentar las capacidades de los agricultores rurales en productividad, competitividad e integración directa al mercado.</p>	No	<a href="http://bit.ly/2ru3gby">http://bit.ly/2ru3gby</a>
Agencia de Desarrollo Rural	Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial	2015	'El programa incluye asistencia técnica para productores agropecuarios en: selección de sitio agrícola basada en el tipo de suelo; planificación de la comercialización y exportación; aplicación y uso de tecnologías y recursos que incrementan la productividad; acceso a financiamiento de inversiones; promoción de organizaciones de productores; gestión de la comercialización y tecnologías de procesamiento; desarrollo de infraestructura y sistemas de información de mercado'.	No	<a href="http://bit.ly/2vVHBub">http://bit.ly/2vVHBub</a>
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Programa de Transformación Productiva	2009-	'El programa ofrece asistencia y apoyo técnico a empresas, promueve la adopción de métodos avanzados para mejorar la productividad. El programa se vale de capacitación avanzada en alianza con empresas e instituciones educativas junto con financiamiento para obtener certificaciones como requisito para entrar a mercados internacionales, etc.	Sí. "Cacao y sus derivados" es el primero de 12 sectores que cubre este programa.	<a href="http://bit.ly/2B9h6HC">http://bit.ly/2B9h6HC</a>

Swisscontact	Colombia + Competitiva  (Antes: "Promoción de la Producción y Exportación de Cacao Fino y de Aroma en Colombia, COEXCA" de 2012-2016)	2017-2020  2012-2016	El objetivo es fortalecer la cadena productiva, centrándose en el mercado internacional. Swiss Expert Network también se encuentra disponible para brindar apoyo al desarrollo de capacidades, competitividad, acceso a financiamiento, internacionalización y normas y certificaciones.	Sí. "Cacao y chocolate especial" es una de las 4 cadenas productivas que reciben apoyo	<a href="http://bit.ly/2M4pgGm">http://bit.ly/2M4pgGm</a>
Empresas que brindan asistencia técnica agropecuaria y servicios: EPSAGRO		2000-Presente	Son empresas públicas, privadas y combinadas registradas en el Ministerio de Agricultura o las Secretarías Departamentales de Agricultura para la prestación de servicios de asistencia técnica. Para el año 2017, había 559 EPSAGRO inscritas.	Son EPSAGRO especializadas en cacao.	<a href="http://bit.ly/2G2QO7e">http://bit.ly/2G2QO7e</a>

Con el potencial de incrementar el rendimiento, la demanda interna no satisfecha y el apoyo de donantes y el Gobierno, muchos actores han entrado en el negocio de la asistencia técnica (Table 10). Los mensajes sobre las mejores prácticas no siempre son congruentes y con tantas personas distintas brindando información, se hace difícil cerciorarse de que el contenido sea correcto. Encontramos que Fedecacao, Casa Luker, SENA, Nutresa, Ecocacao (y otras asociaciones de productores), Corpoica y organismos internacionales de desarrollo prestan algún tipo de servicio de asistencia técnica y, sin embargo, rara vez se coordinan, validan o guardan coherencia para asegurar que el mensaje que se envía sea claro y llegue al productor en la modalidad que se le facilite más y de manera oportuna. En ocasiones, la competencia entre los proveedores de asesoría técnica ha generado mensajes contradictorios para los productores. Cuando existen numerosas organizaciones que prestan asistencia técnica, se hace necesaria la coordinación para asegurar que se brinda información precisa y coherente a los productores.



**TABLA 10**  
**EJEMPLOS DE RECURSOS DE EXTENSIÓN EN LÍNEA PARA EL**  
**CULTIVO DEL CACAO EN COLOMBIA**

Entidad	Título	Descripción	Sitio web
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Red de información y comunicación del sector agropecuario, AGRONET	Cursos en línea, estadísticas, información meteorológica y biblioteca digital con artículos, libros, folletos y revistas. Esta información se recopila en Agronet para ayudar a los productores a tomar decisiones.	<a href="http://bit.ly/2l1Q4Fg">http://bit.ly/2l1Q4Fg</a>
	CELUAGRONET	Suscripción por teléfono celular, gratuita, que cubre los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de información de mercado sobre las principales centrales de mayoreo.</li> <li>• Información meteorológica por región.</li> <li>• Guías técnicas de producción para cultivos específicos.</li> <li>• Información oficial reportada directamente por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.</li> </ul>	<a href="http://bit.ly/2K9BY19">http://bit.ly/2K9BY19</a>
Fedecacao	Documentos técnicos	Información sobre técnicas y buenas prácticas agrícolas para cacao.	<a href="http://bit.ly/2l1MmeE">http://bit.ly/2l1MmeE</a>
	Revista Colombia Cacaotera	Información sobre cacao, noticias, eventos y Fedecacao.	<a href="http://bit.ly/2M1NlrG">http://bit.ly/2M1NlrG</a>
Swisscontact	Promoción de la producción y exportación de cacao fino y de aroma en Colombia.	Del proyecto COEXCA, crearon recursos en línea, incluidos: Control de calidad de granos de cacao; Buenas prácticas agrícolas para la cosecha, fermentación y secado de cacao especial; Directrices básicas para cacao sostenible.	<a href="http://bit.ly/2KEoUQW">http://bit.ly/2KEoUQW</a>

Corpoica	Videos sobre cacao	Videos educativos sobre técnicas para el cultivo del cacao.	<a href="http://bit.ly/2wrwsVH">http://bit.ly/2wrwsVH</a>
PNUD Colombia	Guía para el cultivo del cacao.	Guía práctica para el mantenimiento del cultivo del cacao en el que trabajan familias campesinas del Oriente Antioqueño.	<a href="http://bit.ly/2lbQkNC">http://bit.ly/2lbQkNC</a>
ICA	Manejo fitosanitario del cultivo del cacao: medidas de control para la época de invierno.	'Este folleto ofrece información general sobre el cultivo del cacao y una guía práctica para el manejo y control de enfermedades'.	<a href="http://bit.ly/2G0vr6i">http://bit.ly/2G0vr6i</a>

Las políticas agrícolas nacionales que han descentralizado y privatizado los servicios de extensión se han materializado en un apoyo muy fragmentado para los productores de cacao. Por naturaleza, los actores que brindan servicios de extensión son muchos.

En Colombia, un productor de cacao puede recibir servicios de extensión de:

- Fedecacao.
- Casa Luker / Nutresa u otros fabricantes de chocolate del sector privado.
- Una organización de productores, como Ecocacao.
- Una de las Empresas Prestadoras de Servicios de Asistencia Técnica (EPSAGRO) (que puede ser una empresa privada, una organización de productores, una ONG, etc.).
- Una ONG como Fundación Socya.
- Estudiantes de universidades agrícolas que llevan a cabo pasantías como parte de los requisitos del último semestre.
- Un programa financiado por un organismo internacional de desarrollo, como USAID.
- Una UMATA.



- Un programa cofinanciado del MADR que puede contar con un componente de asistencia técnica, como: Desarrollo Rural con Equidad (DRE), Alianzas Productivas y Oportunidades Rurales.

De estas opciones, los dos modelos principales de extensión financiados con fondos públicos son:

- Asistencia técnica prestada por EPSAGRO y UMATA dentro del marco del plan de Asistencia Técnica Directa Rural (ATDR).
- Asistencia técnica proporcionada por Fedecacao con recursos del Fondo Nacional del Cacao, el fondo parafiscal constituido mediante una contribución del 3 % de la Cuota de Fomento Cacaotero.

La forma en que se financian los servicios de asistencia técnica es producto de una implementación no integrada e irregular. La ley colombiana establece que el Estado y los gobiernos locales son los responsables de brindar asistencia técnica a las fincas pequeñas y medianas.<sup>23</sup> Las fincas diversificadas, tradicionales y marginales entran en esta definición. Los municipios elaboran programas para recibir fondos federales y contratan a un proveedor, como una EPSAGRO, para implementar el programa de su interés. Los plazos de la programación de la asistencia técnica siguen ciclos de financiamiento y tendencias en los temas que más afectan a los productores. La asistencia técnica que de ahí deriva toma la forma de proyectos de corta duración y no de programas estables con evaluación de impacto. Varios actores, incluidas organizaciones gubernamentales, productores de cacao, fabricantes de chocolate y organizaciones de productores, nos dijeron que la falta de una programación de extensión continua representa un problema, sobre todo cuando se combaten problemas sistémicos y persistentes, como *Moniliophthora roreri*.

---

<sup>23</sup> El sistema colombiano utiliza un sistema denominado 'unidad agrícola familiar' (UAF). Una UAF se define como la extensión mínima de terreno requerida por una familia para obtener el triple del salario mínimo. El tamaño de la UAF varía dependiendo de dónde esté ubicada. Por ejemplo, en la región cafetalera, la UAF es de 4 ha, en tanto en los Llanos (Llanos Orientales) varía de 13 ha (a lo largo del río Meta) a 1.840 ha en terrenos montañosos.

La estructura de financiamiento de los servicios de asistencia técnica también impacta considerablemente la ejecución y alcance de los programas. Encontramos que los productores de Santander en gran parte tenían acceso a asistencia técnica de gran calidad y que tenían una opinión favorable de Fedecacao. En otras áreas, Fedecacao se percibía como ausente o la asistencia demasiado dispersa y desigual. La ley de Colombia exige a Fedecacao asignar el 3 % de la Cuota de Fomento Cacaotero a las áreas de las cuales se obtuvo. Por tanto, los programas y proyectos de Fedecacao deben dar prioridad a las regiones que ya producen grandes cantidades de cacao, por encima de las áreas emergentes. Para que exista un crecimiento sectorial a gran escala, es necesario que los recursos se asignen de manera tal que todas las áreas en expansión reciban algún tipo de atención. Si esto no lo puede realizar una sola entidad, con mayor razón se debe fomentar la colaboración eficaz. La infraestructura del ingreso del cacao a la cadena de comercialización complica aún más la situación. Aunque se debería determinar la cuota en cada transacción, en la realidad, las cuotas se recaudan en las estaciones centrales de compra. Cuando un comerciante compra cacao de áreas remotas, invariablemente cruza algunas jurisdicciones. Las cuotas están vinculadas con el punto en que se efectúa la recolección y no la producción, como lo están los fondos que se reinvierten en la región.

También existe un desfase entre la estructura del apoyo financiero para servicios de asistencia técnica en cacao y la realidad del sistema agropecuario diversificado de los pequeños productores. A menudo, el cacao se cultiva con múltiples cultivos, pero los servicios los ofrecen proveedores interesados primordialmente en incrementar el rendimiento y la calidad del cacao. Ofrecer un amplio asesoramiento para sistemas integrados es sumamente importante cuando el cacao se expande a nuevas áreas con el fin de apoyar los ingresos y la seguridad alimentaria del hogar, durante la brecha de varios años entre la plantación de nuevos árboles y la cosecha de los primeros frutos.

Con 35 agrónomos y 148 técnicos en sus 21 unidades técnicas, Fedecacao cuenta con la red de asistencia técnica más extensa e integrada de todo el país. No obstante, varios actores de la cadena productiva nos reportaron que la presencia de Fedecacao y el impacto sobre terreno son escasos o inexistentes en áreas donde el cacao es un cultivo nuevo. Entre el año 2010 y el 2015, Fedecacao efectuó 89.444 visitas individuales; organizó 192 días de campo que



beneficiaron a 15.192 participantes; llevó a cabo un total de 3.752 días de “Escuelas Cacaoteras” para 5.440 productores; organizó 63 excursiones a fincas e impartió 164 cursos de capacitación para 4.130 beneficiarios en fincas demostrativas. En el año 2014, Fedecacao amplió su cartera de eventos de transferencia de tecnología para ofrecer demostraciones de métodos, escuelas de campo de agricultores, talleres y 36 cursos de capacitación a nivel nacional. Fedecacao también emplea métodos de comunicación masiva, tales como un periódico de Fedecacao, videos en línea, programas de radio y publica folletos y guías técnicas. A pesar de estos esfuerzos, el hecho de que Fedecacao no llegue a todos los productores directamente es motivo de descontento para aquellos a quienes no llegan, dado el carácter obligatorio de la cuota del 3 % para el Fondo Nacional del Cacao.

Fedecacao sí ofrece un programa para productores principiantes en todas sus oficinas, siempre que sea factible, tanto desde el punto de vista de personal como financiero. Un productor en la jurisdicción de la oficina de Rionegro que estaba recién comenzando afirmó que cuando alguien empieza, Fedecacao los visita alrededor de 4 veces durante el primer año. Parece que la información sobre nuevos productores se transmite a Fedecacao, ya sea de boca en boca (“el vecino de Juan sembró cacao este año”), o bien, cuando el nuevo productor se pone en contacto con ellos, por lo que es dudoso que cuenten con los programas en las áreas donde el cacao no es un cultivo importante. Con los modelos actuales de asistencia técnica, es mucho más fácil trabajar con productores que ya tienen experiencia con el cacao y en regiones donde el cacao predomina, pues los vecinos pueden reforzar los mensajes. Si las nuevas “zonas posconflicto” donde el cacao no predomina logran expandir la producción y obtener altos rendimientos, se requerirán servicios de apoyo que exijan aún más recursos. No basta con subsidiar el costo de sembrar árboles y esperar que los nuevos productores tengan éxito. A menudo estos agricultores se encuentran en áreas donde no existe infraestructura para obtener un precio más alto por su cacao. Los comerciantes rara vez van a recoger una compra de cacao porque no hay volumen suficiente para que el viaje les valga la pena. Los costos de los insumos pueden ser más altos en áreas donde no se ha establecido la infraestructura o es posible que los insumos ni siquiera estén disponibles. A menudo no existe presencia de Fedecacao en áreas que no cuentan con una gran cantidad de productores de cacao. En dichas áreas, han surgido nuevas organizaciones para brindar apoyo a los productores de cacao,

pero usualmente sus programas están vinculados al dinero de donantes y cuando deja de estar disponible, dichas organizaciones se van del área. Aunque existe una política nacional de investigación y desarrollo específica para cacao, en realidad no existe evidencia empírica de que exista congruencia y funciones definidas en las instituciones nacionales para acatar dichas políticas.

El sistema actual de asistencia técnica en Colombia es costoso, inestable, contradictorio, diseminado de forma irregular y está desconectado de la investigación, innovación y educación. Pocos actores relacionados con el campo de la extensión, formulación de políticas o investigación ven al cacao como parte de un sistema integrado. Los programas en que participan jóvenes son casi inexistentes, lo cual es desafortunado, dada la utilidad de los programas juveniles para difundir la innovación entre los miembros mayores de la familia y capacitar a la próxima generación de productores.

## *Orientación hacia el mercado interno en comparación con mercados de exportación*

Existe un gran potencial para suplir la demanda en mercados internos y de exportación de cacao ‘corriente’, por lo que si se produce más cacao, es probable que se venda. Satisfacer la demanda puede elevar los ingresos de pequeños productores y aumentar el empleo en el área rural.

Observamos varios planteamientos distintos para conectar con los mercados de exportación de cacao de lujo y el pago de suplementos de precio. Algunos modelos son más realistas que otros en vista de la demanda de cacao en Colombia y en los mercados internacionales. El mercado del cacao de lujo es un negocio competitivo y encontramos iniciativas para producir y exportar cacao ‘fino y de aroma’, de origen específico, o cacao ‘del grano a la barra’ en otros países de América Latina. En función de estas iniciativas, no cabe esperar que Colombia se convierta rápidamente en un gran proveedor de mercados de alto nivel de dimensiones suficientes como para emplear a un gran número de productores.

En Colombia, se han realizado esfuerzos para llegar a estos mercados durante varios años (>5). Hasta la fecha, dichos esfuerzos han logrado exportar solo un pequeño volumen de cacao, por lo que han beneficiado solo a unos cuantos productores. Asimismo, algunos comenzaron ofreciendo grandes suplementos sobre el precio internacional, pero estos se han reducido con el pasar del tiempo, debido a que el



valor captado no proviene de las actividades de los productores, sino de las actividades de los exportadores. Los “modelos socialistas de negocio”, donde a los productores se les paga más del valor que generan, no son sostenibles. Cuando los procesadores se encuentran bajo presión financiera, reducirán los precios que pagan a los productores. La relativa falta de modelos como el de Taza y Cacao Hunters, que han pagado a los productores premios por cacao de mejor calidad, parece indicar el poco atractivo para los mercados de estos productos, así como otras oportunidades de ingreso para los productores que sean más rentables. La demanda de este tipo de chocolate es bastante reducida, por lo que queda en entredicho el verdadero impacto sobre la reducción de la pobreza a gran escala del uso de este modelo de negocio o desarrollo.

Poner énfasis en expandir el cacao para venderlo en mercados de calidad superlativa es un error porque:

- 1) Los premios esperados son exagerados y no se han logrado en ventas realizadas en Colombia.
- 2) Es posible que el nicho de mercado para cacao de calidad superlativa esté en crecimiento, pero aún es muy reducido y altamente competitivo.
- 3) Las actividades que generan valor para atraer esos suplementos de precio se encuentran en la comercialización y en la poscosecha, por lo que cualquier suplemento de precio se entregará a los negocios que efectúen dichas actividades y no necesariamente a los productores.
- 4) Los granos para abastecer dicho mercado de calidad superlativa ya se encuentran disponibles, incluso en exceso, por lo que es de esperar que los premios sean bajos (como es el caso del cacao sostenible certificado).
- 5) El procesamiento puede superar problemas con granos de baja calidad y seleccionarlos para dejarlos fuera del suministro.
- 6) Los esfuerzos realizados en Colombia ya desde hace tiempo para ingresar a ese mercado han generado muy pocas exportaciones. Con el fin de alcanzar algunos de los objetivos de Cacao para la Paz, debemos ser capaces de ampliar la escala de las actividades que puedan llegar al máximo número de personas. La ayuda interna o extranjera debe mejorar los medios de vida de los productores y generar oportunidades de empleo, no solo beneficiar a unas cuantas empresas. La meta debe ser brindar el apoyo técnico adecuado para aumentar la producción, desarrollar un procesamiento poscosecha uniforme y comercializarlo. La extensión desempeñará una función clave si se encuentra la tierra (y mano de obra) adecuada al expandir el cultivo a nuevas áreas.

## Financiamiento

El Gobierno de Colombia tiene un historial de subsidiar el crédito para actividades agropecuarias. Existen los subsidios al crédito y pueden ser cuantiosos. En tanto muchos organismos gubernamentales parecen ofrecer crédito subvencionado para proyectos agropecuarios, no se han aprovechado al máximo. Los productores mencionan la dificultad de completar el papeleo y el largo tiempo que toma el trámite, como barreras para acceder al crédito, a pesar de la asistencia que ofrecen algunos servicios de extensión y asociaciones de productores. Algunos expertos técnicos en cacao expresaron su dificultad para acceder a créditos del sector privado, específicamente para adquirir tierra, pues muchos bancos no consideran al cacao como un cultivo rentable. Otras organizaciones de productores han intentado aprovechar programas gubernamentales y solo ciertos miembros lo han logrado.

Se requiere más ayuda proactiva de parte de las instituciones financieras gubernamentales para vincular a los productores con los recursos financieros que necesitan. Una función de los programas de asistencia técnica debe ser ayudar a los productores a acceder al crédito, ya sea mediante programas de subsidio o mediante préstamos comerciales. También es necesario que los planes de pago tomen en consideración el largo plazo que requiere el cultivo del cacao, pues tarda varios años en volverse rentable. De manera que el cacao no es una buena opción para un microcrédito. Dado que el cultivo del cacao tarda varios años en volverse rentable, es necesario que los planes de pago tomen en consideración el largo plazo que requiere. Por lo general, para el cacao los préstamos tienen un periodo de gracia de 3 años sin pagos ni intereses, mientras el cacao madura. El interés es muy bajo, entre 1.1 y 1.2 %. La tasa de interés se calcula de acuerdo con la dimensión del terreno de la finca y depende de si se trata de un productor pequeño, mediano o grande. También hay programas que cubren un gran porcentaje del préstamo, por ejemplo, un 40 %. En algunos años, los programas del Gobierno federal han prestado la mayor parte de los fondos disponibles para los programas en los primeros meses del año, con lo cual para mediados de año hay escasez de dinero. Cuando alguien pide un préstamo del banco para un proyecto, Fedecacao presta asistencia técnica sin costo alguno (financiada con el impuesto del 3 %).



Las fincas de cacao bien administradas que encontramos contaban con considerables inversiones de capital: árboles, techos de secado, cajas de fermentación y otras buenas prácticas agrícolas. Para aquellos productores con acceso a crédito, existen buenas opciones disponibles para insumos, renovación de árboles, etc., si es que puede entender cómo completar la papelería. No todos los productores tienen acceso a estos créditos porque no viven en áreas donde se encuentren disponibles. Sin embargo, el financiamiento para comprar terrenos para cultivar cacao no se encuentra tan disponible.

## *Limitaciones con respecto a la juventud y mano de obra*

Con el fin de asegurar el crecimiento y la viabilidad a largo plazo del sector cacaotero, se debe fomentar considerablemente el atractivo del cultivo del cacao para las generaciones más jóvenes como profesión y oportunidad de negocio. El sector del cacao afronta retos como una población rural que envejece, una juventud que migra hacia las zonas urbanas y una serie de problemas relacionados con el acceso a la tierra, tales como precios elevados de la tierra, asuntos de tenencia de la tierra y abandonar el cultivo de la tierra por fuentes alternativas de ingresos. Las fincas de cacao tradicionales y diversificadas no requieren mano de obra a tiempo completo todo el año, pero tampoco generan un ingreso estable. La generación mayor se está quedando en sus fincas aportando la mano de obra principal y tomando las decisiones hasta alcanzar la vejez. Observamos que era común encontrar personas de 60 años de edad y más. La generación más joven (de 18 a 30 años de edad) con la que conversamos, que participa en el cultivo del cacao (por ejemplo, empleados de Fedecacao), a menudo regresa a casa los fines de semana y días festivos para ayudar a sus progenitores, pero su ayuda no se requiere a tiempo completo.

Puesto que los productores de cacao trabajan hasta los 60 años o más, cuando se jubilen, sus hijos tendrán de 30 a 40 años o más (si un progenitor trabaja hasta los 80 años de edad, su hijo fácilmente podría

tener 60). La juventud no tiene esperanza de heredar la tierra durante sus años productivos para poder ganarse la vida de esa manera, lo que significa que el estilo de vida agrario se está saltando una generación. La generación más joven de entrevistados manifestaron frustración con respecto a comprar su propia tierra, pues esta no es una opción viable en la mayoría de departamentos del país donde se produce cacao. Para cuando los progenitores estén listos para entregar las fincas, la generación adecuada para ocuparse de la tierra será la de los nietos que para entonces habrán crecido con un estilo de vida diferente. La única finca familiar multigeneracional que observamos funcionaba porque el abuelo contaba con suficiente terreno para darle unas hectáreas a cada uno de sus hijos y que la trabajaran independientemente, pero dentro de un complejo familiar, y que cada uno sostuviera a su propia familia. Sin embargo, es probable que este patrón no se mantenga para los hijos que encuentren profesiones temporales fuera de la finca o en casos en que los hijos no puedan encontrar trabajos que paguen lo suficiente como para ganarse la vida lejos de sus padres.

## *Entorno posconflicto*

El entorno posconflicto en Colombia constituye un desafío para el desarrollo rural en general, con implicaciones específicas para el sector del cacao. Entre los temas clave se encuentran emigración rural, tenencia de la tierra, escasa infraestructura de transporte y competencia con actividades ajenas a la finca y con cultivos ilícitos. La competencia por mano de obra se da principalmente en actividades ilícitas e ingresos ajenos a la finca. Las actividades ilícitas incluyen producción de coca y amapola, cosecha y procesamiento, así como la minería ilegal y el contrabando. Todas esas actividades pagan un jornal diario más alto por mano de obra no calificada que cualquier otra actividad de la economía agrícola lícita. Además, las actividades generadoras de ingreso, ajenas a la finca, como construcción, transporte y el sector de servicios, ofrecen un número cada vez mayor de oportunidades, incluso en territorios rurales y/o ciudades pequeñas a medianas. Normalmente, dichas actividades brindan una mejor condición social y son mejor remuneradas que las agropecuarias.



En cuanto a los asuntos relacionados con la tierra, además de la continua división de tierra entre los hijos (que resulta en fincas que no son comercialmente viables), muchos productores carecen de título de propiedad y/o tenencia de la tierra. Esto representa un problema, sobre todo en zonas posconflicto, donde los títulos de propiedad no existen o se gestionan de forma colectiva; tal es el caso de las comunidades afrocolombianas e indígenas. La falta de un título claro de derechos sobre la tierra prácticamente descalifica a un productor para recibir créditos y puede limitar su acceso a otro tipo de ayuda estatal, como capacitación, extensión y/o provisión de insumos. El contexto es importante, pues la situación en Tumaco (comunidades afrocolombianas con títulos de propiedad colectivos) varía de manera significativa de lo que se da en Huila, Antioquia o Arauca. De manera que puede ser difícil proponer una respuesta general para toda Colombia.

Los 50 años de conflicto armado en Colombia desplazaron a 6.360.000 personas. La mayoría se reubicó en zonas urbanas, sobre todo en las grandes ciudades como Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Medellín, Cali, Bucaramanga, Villavicencio y Pasto. La mayoría huyó de zonas de conflicto que eran aptas para la producción de cacao o de zonas donde ya se producía cacao. Estas migraciones contribuyeron a la falta de mano de obra en zonas productoras de cacao, un nivel significativo de abandono de plantaciones de cacao, así como el envejecimiento continuo de la población productora. En áreas más remotas, con acceso vial en malas condiciones y falta de servicios básicos, como electricidad y agua potable, la tierra es más barata. No obstante, es menos probable que dichas áreas reciban asistencia técnica, lo que también conlleva un riesgo de seguridad. Es así que los conflictos relacionados con la tierra representan un obstáculo al desarrollo del sector en muchas de las principales zonas productoras de cacao

## SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN RURAL Y FORMACIÓN AGROPECUARIA

### *Vientos favorables para la revitalización de la educación rural*

El 26 de septiembre de 2016, el Presidente Juan Manuel Santos y el líder rebelde Timochenko firmaron un acuerdo de paz entre el Gobierno y los rebeldes de las FARC utilizando unos bolígrafos muy especiales: casquillos de bala calibre 50 rediseñados y convertidos en estilógrafos. Denominados “balígrafos” (de bala y bolígrafo), las plumas tienen grabado el mensaje: “Las balas marcaron nuestro pasado. La educación, nuestro futuro”. En el año 2015, por primera vez en la historia de la nación, el financiamiento destinado a la educación excedía el destinado a la defensa nacional. La política fiscal parece respaldar la promesa de Santos de convertir a Colombia en el país mejor educado de la región para el año 2025.

De manera similar, la iniciativa CpP coloca a la educación en el centro de su estrategia con la identificación de investigación cooperativa, asistencia técnica, becas de posgrado y educación en extensión, como herramientas mediante las cuales se fortalecerán las instituciones públicas y privadas que brindan apoyo al sector cacaotero. También coinciden con los objetivos que se encuentran en la propuesta del Departamento Nacional de Planeación, “Misión para la Transformación del Campo Colombiano”, y el borrador más reciente de los acuerdos de paz, “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”. Los dos documentos hacen un llamado al desarrollo y ampliación de una asistencia técnica más integral y cambios profundos en la educación rural.

### *Formación agropecuaria para jóvenes y adultos jóvenes*

Los acuerdos de paz articulan una Reforma Rural Integral y la creación de un “Plan Especial de Educación Rural”. Setenta y dos miembros del IV Congreso Nacional de Educación Rural conformaron una Mesa Nacional para elaborar una guía para que las iniciativas en educación rural cumplan con las condiciones estipuladas en los acuerdos de paz, así como con las directrices del Ministerio de Educación. Los responsables de la formulación de políticas son cuidadosos al redactar recomendaciones con respecto a la educación rural para no desestabilizar el delicado equilibrio entre recomendar estrategias de educación vocacional y agropecuaria y no crear un sistema clasista que oriente a los jóvenes del área rural hacia ocupaciones poco remuneradas. La clave para lograr ese balance está en combinar enfoques educativos de aprendizaje vivencial centrados



en el estudiante y el enfoque STEM+A (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Matemáticas y Agricultura) para enseñar habilidades de liderazgo, participación ciudadana y empresariales. Este enfoque no solo brinda a los estudiantes un conjunto de habilidades transferibles para la vida, también prepara a los que se incorporan al mundo laboral en el área rural y a aquellos que deseen continuar sus estudios en institutos tecnológicos o en la universidad.

A continuación (Tabla II) se detallan los 13 criterios que debe cumplir este plan, así como los posibles ámbitos en que se alinea con los objetivos de CpP y ejemplos de intervenciones. Aunque CpP no puede redefinir estos complejos sistemas por sí sola, la iniciativa se puede orientar a apoyar un enfoque integrado de educación y la educación rural, en la medida en que se relacione con el sector del cacao. Existen oportunidades extraordinarias para que CpP brinde apoyo a modelos escolares de programas agropecuarios con antecedentes de eficacia comprobada, programas de extensión dedicados al desarrollo juvenil positivo, programas educativos que fortalecen los vínculos entre instituciones educativas y empresas del sector cacaotero y recursos de formación en instituciones de educación superior que capaciten a los futuros investigadores y extensionistas.

**TABLA II**  
**CRITERIOS DEL PLAN ESPECIAL DE EDUCACIÓN RURAL Y EJEMPLOS DE LA FORMA EN QUE LAS ACTIVIDADES DE CpP SE PUEDEN ARMONIZAR CON DICHS CRITERIOS**

Objetivos del Plan Especial de Educación Rural	Posibles actividades que responden a los objetivos de CpP y el Plan Especial de Educación Rural
1. Asegurar cobertura universal con atención integral en la primera infancia.	N/A
2. Proporcionar modelos flexibles para educación preescolar, básica y secundaria, adaptada a las necesidades de las comunidades y el medio rural, con un enfoque diferente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear contenidos agrícolas adecuados al desarrollo y actividades de aprendizaje vivencial para darle relevancia a la labor escolar, aumentar el interés de los estudiantes y configurar un enfoque científico moderno sobre la agricultura. Ejemplo: <i>Los estudiantes de secundaria aprenden los conceptos de fermentación y los pasos del método científico por medio de la manipulación de los factores implicados en la fermentación del cacao.</i></li> </ul>
3. Implementar la construcción, reconstrucción, mejora y adaptación de la infraestructura rural escolar, incluida la disponibilidad y permanencia de personal calificado y acceso a tecnologías de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El empleo de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para asistencia técnica (es decir, Kioscos Vive Digital) podría cumplir una doble función brindando apoyo para la educación agrícola de la juventud.</li> <li>• Crear clases en línea e impartir talleres para ayudar a capacitar a los maestros en aprendizaje vivencial y métodos didácticos centrados en el estudiante.</li> </ul>
4. Asegurar la gratuidad de la educación preescolar, básica y secundaria.	N/A

**TABLA II (Continuación)**

Objetivos del Plan Especial de Educación Rural	Posibles actividades que responden a los objetivos de CpP y el Plan Especial de Educación Rural
5. Mejorar las condiciones de acceso y permanencia dentro del sistema educativo de niños y adolescentes, mediante el acceso gratuito a insumos, libros de texto, comidas escolares y transporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a proporcionar los recursos básicos para apoyar el aprendizaje basado en proyectos en el hogar y en laboratorios de aprendizaje al aire libre, tales como huertos escolares.</li> <li>• El empleo de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para asistencia técnica (es decir, Kioscos Vive Digital) podría cumplir una doble función brindando apoyo para la educación agrícola de la juventud.</li> </ul>
6. Generar oferta de programas e infraestructura para la recreación, cultura y deportes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar clubes de actividades extraescolares que se basen en el modelo 4-H del desarrollo juvenil positivo e incorporen aprendizaje práctico.</li> <li>• Apoyar la creación de una organización estudiantil intracurricular (como FFA) para quienes estén interesados en la agricultura o el liderazgo y ayudar a patrocinar eventos de desarrollo profesional y de liderazgo para dicha organización, en la medida en que se relacionen con el sector cacaotero.</li> </ul>
7. Incorporar capacitación técnica agrícola a la educación secundaria (décimo y undécimo grado).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar módulos de aprendizaje y oportunidades de capacitación en cacao / agrosilvicultura que demuestren buenas prácticas agrícolas para cacao, habilidades de liderazgo y empresariales y gestión empresarial de fincas.</li> <li>• Apoyar programas como la Universidad en el Campo que utiliza un tipo de aprendizaje basado en proyectos, conocido como "experiencias agrícolas supervisadas".</li> <li>• Apoyar la creación de una organización estudiantil intracurricular (como FFA) para quienes estén interesados en la agricultura o el liderazgo y ayudar a patrocinar eventos de desarrollo profesional y de liderazgo, en la medida en que se relacionen con el sector cacaotero.</li> <li>• Crear clases en línea e impartir talleres para ayudar a capacitar a los maestros en la utilización de los módulos y los principios detrás del aprendizaje vivencial y educación agrícola.</li> </ul>
8. Otorgar subvenciones con una tasa razonable de crédito para facilitar el acceso de los hombres y mujeres más pobres del área rural a servicios de capacitación técnica, tecnológica y universitaria, incluido, cuando proceda, apoyo para manutención infantil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo financiero para estudiantes de escasos recursos económicos interesados en seguir carreras relacionadas con la producción de cacao, agrosilvicultura, agroindustria, desarrollo rural y educación y extensión rural.</li> </ul>
9. Promover la capacitación profesional de mujeres en disciplinas poco tradicionales para mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a desarrollar material didáctico con una representación de género más equilibrada y ejemplos para normalizar la participación de las mujeres en los campos STEM+A (agricultura) alineados con el sector cacaotero.</li> <li>• Brindar oportunidades de patrocinio para estudiantes mujeres del octavo al undécimo grado para que visiten universidades y a mujeres profesionales en sus lugares de trabajo, que tengan afiliación con la cadena productiva del cacao, así como con investigación e innovación en cacao.</li> </ul>
10. Implementar un programa especial para la eliminación del analfabetismo rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que el contenido de los cursos de educación de adultos sean relevantes al contexto rural (es decir, lecciones en vocabulario que prioricen términos relacionados con el medio ambiente) y tengan una aplicación inmediata en la vida diaria. Por ejemplo, un taller técnico sobre el control de Moniliasis podría integrarse dentro de una lección de lectura. La cartilla de lectura podría describir los esfuerzos necesarios para conformar una organización de productores.</li> </ul>
11. Fortalecer y promover la investigación, innovación y desarrollo científico y tecnológico para el sector agrícola en áreas como agroecología, biotecnología, suelos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a brindar espacios de aprendizaje al aire libre (I-I I) y laboratorios de ciencias (grados I-I I)</li> <li>• Ayudar a las universidades a crear parcelas de investigación/capacitación en agrosilvicultura para que los estudiantes puedan aprender sobre producción de cacao y efectuar investigación.</li> <li>• Ofrecer subvenciones para investigación a docentes universitarios, formulados de manera que incentiven la investigación <i>aplicada</i> en cacao e investigación hecha en colaboración con los productores.</li> </ul>
12. Aumentar paulatinamente los cupos técnicos, tecnológicos y universitarios en el área rural, con acceso equitativo para hombres y mujeres, incluidas personas con discapacidad. Se deben tomar medidas especiales para estimular el acceso y permanencia de mujeres del área rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo financiero para estudiantes del área rural interesados en seguir carreras relacionadas con la producción de cacao, agrosilvicultura, agroindustria, desarrollo rural y educación y extensión rural.</li> </ul>
13. Promover la expansión del suministro y la capacitación técnica, tecnológica y universitaria en áreas relacionadas con desarrollo rural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colombia carece de programas de capacitación para maestros especializados en agricultura y extensión rural. Apoyar el intercambio estudiantil de Colombia en universidades por cesión de terreno en los Estados Unidos.</li> </ul>



## RECOMENDACIONES

El sector cacaotero colombiano presenta oportunidades específicamente en el contexto del desarrollo posconflicto. El cacao tiene el potencial de crecer en zonas que emergen del conflicto si los pequeños productores lo manejan utilizando diversos sistemas de cultivo (similar a la finca diversificada descrita en una sección anterior del presente documento). A diferencia de otros países productores, Colombia posee un sólido mercado interno para cacao y chocolate y aquí se encuentran dos grandes compañías de productos de confitería que demandan grandes volúmenes y agregan valor al cacao colombiano. Ese sólido sector privado brinda una amplia gama de servicios (de investigación y educación) y oportunidades para formar alianzas público-privadas. Del lado del sector público, Colombia invierte una cantidad significativa de recursos en el sector para asistencia técnica y capacitación (mediante el cobro de un impuesto interno) e invierte en investigación en cacao. Fedecacao, una institución pública, existe para brindar apoyo a los productores mediante el fomento institucional y la asistencia técnica, pero la profundidad y amplitud de su alcance se ve limitado por los recursos disponibles. El entorno normativo cuenta con una entidad establecida, el Consejo Nacional del Cacao, que tiene el potencial de apoyar la colaboración y puede convocar a los actores clave del sector cacaotero o una nueva institución puede beneficiarse de las lecciones aprendidas del Consejo. Dada la diversidad regional del sector (población, demografía y topografía, entre otros factores), se debe prestar la misma atención a los Consejos que se han establecido a nivel departamental. Todos esos factores parecen constituir buenas condiciones para el desarrollo de un sector cacaotero colombiano competitivo, rentable, sostenible y socialmente inclusivo.

Esfuerzos recientes por promover el sector cacaotero colombiano se han enfocado en ampliar la producción de cacao y, en menor grado, el manejo poscosecha, la creación de asociaciones de productores y la exploración de nichos de mercado. A pesar de dichas intervenciones, el sector aún tiene un rendimiento por debajo de su potencial.

Más que enfocarse únicamente en la producción de cacao, nosotros proponemos una estrategia diferente que comienza por aclarar funciones y responsabilidades dentro del sector para evitar duplicación de esfuerzos y mejorar la coordinación y colaboración entre actores nacionales y regionales,

identificar inversiones que fortalezcan a las organizaciones de productores para que se conviertan en negocios rurales factibles y proporcionar señales claras de mercado e incentivos por mejores prácticas de manejo. Esto se puede lograr mediante un Plan Estratégico Nacional para el sector del cacao. Tal y como lo hemos manifestado a lo largo del presente documento, el principal desafío que enfrenta el sector cacaotero colombiano sigue siendo la baja productividad, calidad variable y rentabilidad baja o incluso negativa para los productores. A la fecha, la mayor parte del apoyo se ha enfocado en una estrategia de impulso tecnológico a través de la cual los fondos públicos (de donantes y del Gobierno de Colombia) promueven paquetes tecnológicos para los productores. Los resultados de esta estrategia (como lo demuestra nuestro análisis del rendimiento anual por hectárea) continúan siendo, a lo sumo, modestos. Dado el limitado retorno que implica dicha estrategia, proponemos examinar los acuerdos institucionales dentro del sector cacaotero para ver si una mejor armonización, coordinación y provisión de incentivos clave pueden ayudar a crear un tirón de la demanda que conduzca a una adopción más efectiva de las tecnologías y contribuya a aumentar las inversiones y el rendimiento. Este enfoque sugiere que muchos de los problemas que han frenado la producción de cacao no son de carácter técnico y que una inversión continua en la producción no va a hacer la diferencia. Más bien debe prestarse atención a la manera en que los actores del sector trabajan con mayor eficiencia en conjunto para garantizar el acceso a tecnología, financiamiento para implementación y relaciones comerciales más claras con el fin de incentivar la cantidad y calidad del cacao. Esto significa apostarle a organizaciones como el Consejo Nacional del Cacao y los Consejos Regionales del Cacao y utilizar los fondos para lograr una armonización de la investigación, extensión y financiamiento. Además, es necesario conversar con compradores en torno a modelos de negocios y esquemas de precio que incentiven el volumen y la calidad de manera eficaz. En el caso de grandes compradores, como Nutresa y Casa Luker, ayudaría una mayor diferenciación de precios entre cacao de alta y baja calidad. En el caso de compradores de cacao especial, se necesitan incentivos adicionales por calidad que tomen en cuenta los mayores costos poscosecha asociados con procesos uniformes de fermentación y secado. Por último, todo esto se ve limitado por el mercado mundial del cacao, pues sigue siendo esencialmente un producto agrícola. Es necesario mejorar los incentivos, coordinación y armonización, pero ello se debe hacer dentro de los condicionamientos que afectan al mercado mundial



del cacao. Luego de considerar todos los aportes de los distintos actores (apéndice E), entrevistas efectuadas en Ecuador (Apéndice F) y datos disponibles (Apéndice A), sentimos que estas intervenciones en combinación con medidas específicas para mejorar la competitividad y productividad de la producción de cacao pueden ayudar al sector cacaotero a alcanzar su potencial.

## ***Recomendaciones para aumentar la productividad, sostenibilidad y competitividad de la producción de cacao***

### *Mejorar la coordinación y la coherencia en la extensión/asistencia técnica*

Dado que las zonas agroecológicas varían considerablemente dentro de Colombia, los sistemas de producción de cacao deben abordar las condiciones climáticas y edáficas, específicas de cada región, teniendo en cuenta las diferencias en las circunstancias sociales, económicas y culturales que influyen en la productividad. Con el fin de tomar en consideración la diversidad de las zonas productoras de cacao, es necesario elaborar materiales didácticos clave para la producción de cacao, adaptados a las especificidades regionales. Hay que identificar, priorizar y apuntar sistemáticamente a brechas concretas de conocimiento para llevar a cabo investigación adicional en cada región productora de cacao. A los programas de extensión, se debe incorporar material didáctico personalizado para cada región con un circuito de retroalimentación que permita que las lecciones aprendidas definan la investigación adicional para perfeccionar de manera continua las mejores prácticas. Por tanto, los enfoques de extensión y asistencia técnica deben ser ajustados para regiones específicas, promoviendo sistemas productivos y mejores prácticas que encajen dentro del contexto regional.

Las organizaciones que prestan asistencia técnica o servicios de extensión, como Fedecacao, organizaciones de productores u otros grupos, deben ser identificadas y reunidas con el fin de aclarar funciones y evitar duplicación de esfuerzos. La función de supervisión puede quedar bajo la responsabilidad del Consejo Nacional del Cacao o quizá ser delegada a Fedecacao y/o Corpoica, para asegurar la calidad y coherencia regional de la asistencia técnica. Sugerimos que los materiales didácticos y procesos de aprendizaje sean

certificados por el grupo que lleva a cabo la supervisión (un riguroso proceso de revisión entre colegas) a fin de garantizar la uniformidad en los servicios de asistencia técnica que están prestando las diversas organizaciones y confirmar que la información entregada es la correcta.

La expansión y rehabilitación de áreas para la producción de cacao sigue provocando el aumento de la demanda de servicios de extensión y recursos técnicos. Una mejor colaboración e intercambio de recursos pueden ayudar a suplir las necesidades de más productores de cacao. Los servicios de extensión y transferencia de tecnología también pueden mejorarse por medio del Aprendizaje entre Pares, que incluye las fincas demostrativas y las escuelas de campo de agricultores. Con el fin de asegurar que los productores generen beneficios, la capacitación también debe enfatizar aptitudes empresariales y contabilidad. La limitación de recursos para dicho trabajo es una restricción importante y crear eficiencia dentro del sistema de desarrollo y prestación de estos servicios puede contribuir a un sistema más equitativo y con mayor capacidad de rendición de cuentas.

*Incrementar la innovación en la extensión/asistencia técnica aprovechando el proceso de paz y el empleo de recursos cara a cara y digitales*

Cuando se consideran las opciones de extensión/asistencia técnica, es importante reconocer que este sector se encuentra en evolución, basado en reformas estructurales desarrolladas durante el proceso de paz. Por ejemplo, los acuerdos de paz recientemente adoptados hacen un llamado a replantear la prestación de asistencia técnica para integrarla mejor con otros programas de extensión y brindar mayor apoyo a la educación rural en general. Los acuerdos exigen específicamente una educación agropecuaria más escolar.<sup>24</sup> Los detalles de los acuerdos de paz, que aún se encuentran en negociación, proporcionan hasta COP\$8 millones (~US\$2,700) por cada integrante de las FARC que tenga un proyecto empresarial “viable”. Aún no se ha convenido en la definición de lo que significa que un proyecto empresarial sea “viable”, pero probablemente será determinada por un comité técnico de la Comisión Nacional de Reconciliación (conformada por integrantes de las FARC, representantes del Gobierno y expertos).<sup>25</sup>

Una iniciativa adicional del Departamento Nacional de Planeación y el ex Director del MADR, José Antonio Ocampo, denominada “Misión para la Transformación del Campo Colombiano”, sugiere la creación de una nueva



entidad, la Unidad Administrativa de Asistencia Técnica y Acompañamiento Integral, para resolver los problemas sistémicos del actual sistema de extensión bajo demanda. Según Ocampo:

“La idea es guiar, en compañía de las entidades territoriales, la ejecución de los recursos del Gobierno nacional destinados a brindar asistencia técnica y acompañamiento para integrar a pequeños y medianos productores. Esta unidad cumpliría otras funciones, tales como liderar y coordinar el programa de capacitación, actualización y especialización de extensionistas y asistentes técnicos rurales; diseñar y poner en funcionamiento el sistema de acreditación de empresas que prestan este servicio a nivel territorial; asesorar y acompañar a las Secretarías de Agricultura en la formulación de los planes generales de asistencia técnica y gestionar los sistemas de información relacionados con dicho servicio a nivel nacional”.

---

<sup>24</sup> Ver Sección 1.3.3. Estímulo a la producción agropecuaria y fomentar la economía solidaria y el cooperativismo. Asistencia técnica. Subsidios. Crédito. Generación de ingresos. Comercialización. La formalización del trabajo y la Sección 3.2.2.6, Identificación de necesidades del proceso de reincorporación económica y social, pueden servir de base para la intervención propuesta de la CpP.

<sup>25</sup> Como se expone en la Sección 3.2.2.6 de los acuerdos de paz “(c) Desarrollo y ejecución de programas y proyectos productivos sostenibles. Cada integrante de las FARC-EP en proceso de reincorporación tendrá derecho por una vez, a un apoyo económico para emprender un proyecto productivo individual o colectivo, por la suma de 8 millones de pesos (COP\$8 millones). Programas y proyectos con ECOMÚN. Se constituirá por una sola vez un Fondo para la ejecución de proyectos productivos y de servicios del proceso de reincorporación económica y social a través de ECOMÚN, cuya viabilidad será verificada previamente por el Consejo Nacional de la Reincorporación”.

Esta o cualquier otra reforma institucional debería basarse en un acuerdo integral y multisectorial que incorpore políticas claras junto con los recursos adecuados (humanos, financieros, etc.), que prevea una amplia presencia tangible, que tenga la capacidad de implementación al nivel adecuado (departamental y/o municipal). Los socios que participen en tales acuerdos deben incorporar a todos los actores, incluido el sector privado, en la planificación y toma de decisiones. Por último, es necesario encontrar un equilibrio entre reconocer y desplegar expertos a nivel nacional y desarrollar la capacidad a nivel local para la implementación satisfactoria de programas y proyectos, así como el monitoreo de los resultados/impactos. CpP puede servir de conducto entre todos los actores de la cadena productiva del cacao, incluidas entidades gubernamentales y expertos de las universidades, con el fin de fomentar un sistema adecuado que no solo generará y diseminará conocimiento y habilidades para fortalecer el sector cacaotero colombiano, sino también dará protagonismo a los pobladores del área rural, como gestores de su propio desarrollo. Puesto que CpP está trabajando con un grupo diverso de actores (agricultores, organizaciones de productores, organizaciones gubernamentales, ONG), cuenta con la capacidad de generar discusiones y colaboración entre múltiples actores. La armonización entre quienes participan o deberían participar dentro del sistema de extensión/asistencia técnica y los actores de los segmentos anteriores y posteriores de la cadena productiva del cacao en Colombia desempeñará una función clave en el éxito de futuros emprendimientos.

Para operativizar dicha armonización será necesario combinar esfuerzos locales ‘de estrecha relación’ y esfuerzos que brinden a los actores la oportunidad de aprender y aplicar habilidades mediante técnicas vivenciales. Tales esfuerzos cara a cara requieren extensionistas altamente calificados para satisfacer la demanda de asistencia técnica y educación basada en investigación. Además, se puede aplicar un efecto multiplicador si se pueden establecer redes de aprendizaje entre pares, a través de escuelas de campo de agricultores. Sin embargo, en ambos casos el despliegue de la cantidad adecuada de extensionistas para suplir las necesidades de los productores de cacao colombianos, distribuidos a lo largo de todo el país, requerirá un monto significativo de recursos y un análisis deliberado de cómo/dónde están desplegando sus recursos las numerosas instituciones/organizaciones y buscar formas de prestar servicios al sector de manera más eficaz y eficiente.



Una forma de complementar los esfuerzos de extensión ‘de estrecha relación’ es mediante la implementación y despliegue de métodos de ‘contacto mínimo’ que se basan en la tecnología. Ya existen varias plataformas de tecnologías de la información y las comunicaciones. Es posible que CpP quiera desarrollar aplicaciones específicamente para establecer plantaciones de cacao, enfermedades del cacao, un registro de variedades de cacao que diga a los productores si la variedad es autocompatible o no, qué tan resistentes son a Moniliasis, etc. A continuación se describe una serie de programas que ya se encuentran establecidos en Colombia que podrían aprovecharse para vincular las TIC y hacerlas más accesibles para educadores, extensionistas y productores.

Agronet es la Red de información y comunicación del sector agropecuario de Colombia, liderada por el MADR (el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural) con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Agronet busca centralizar y difundir información sectorial para respaldar la toma de decisiones y crear sinergias con otras unidades nacionales y regionales de manejo de información sectorial para entidades gubernamentales, centros de investigación, universidades y proyectos de campo que están llevando a cabo diferentes organizaciones nacionales o internacionales.

En el año 2011, la iniciativa Vive Digital, el programa tecnológico del Gobierno de Colombia administrado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic), amplió el alcance de Agronet con Celuagronet, un servicio para productores agrícolas que se basa en mensajes de texto. En 2013, Agronet comenzó a desarrollar aplicaciones móviles (Agronet, n.d.). En el año 2015, Celuagronet contaba con 369.000 usuarios registrados y la plataforma enviaba 15 millones de mensajes de texto con información sobre clima, precios, convocatorias y productividad (MADR, 2016).

Los Kioscos Vive Digital son puntos de acceso a internet comunitarios para niños, jóvenes y adultos de áreas rurales con más de 100 habitantes. Los kioscos comprenden un servidor, una red WiFi con un rango de 50 metros,

una impresora y mobiliario. Los técnicos están disponibles para capacitación y uso gratuito. Incluso aquellos ubicados en las áreas más remotas de Colombia están conectados a internet por medio de internet satelital de alta velocidad.

Normalmente los kioscos están instalados en establecimientos y sitios educativos en los que maestros y alumnos pueden acceder a TIC durante las horas de clase, para reforzar sus actividades pedagógicas y fuera del horario de clases, la comunidad en general puede hacer uso de los servicios prestados. Los kioscos también han sido instalados en reservas y comunidades indígenas, bases militares, parques nacionales naturales y zonas de consolidación. Hasta el momento se han instalado 6.885 kioscos.

Linkata (C(k)omunidad de Asistentes Técnicos Agropecuarios) es una comunidad en línea para asistentes técnicos agropecuarios. Para poder explorar el sitio, se requiere que la persona se inscriba. A junio de 2017, el grupo de cacao contaba con 204 miembros.

Corpoica gestiona la Red Siembra (Sistema de Información, Emprendimiento, Búsqueda, y Recolección Agroindustrial), que contiene información sobre actividades de investigación en cadenas productivas. La visión del portal en línea de Siembra es “apoyar la gestión del conocimiento mediante la producción de estadísticas e indicadores que servirán para orientar y evaluar la política sectorial, nacional, regional e internacional” y “dinamizar la acción de diversos actores del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial (SNCTA), así como el flujo del conocimiento y la información entre los responsables de la investigación y desarrollo agropecuario en Colombia”. (Corpoica, (n.d.)).

La red Siembra facilita el intercambio de información, pues los actores de cada cadena pueden identificar áreas donde se necesita innovar, definir objetivos, brechas tecnológicas y de investigación, las disciplinas necesarias para investigar el problema y posibles soluciones a los problemas que enfrenta la cadena. La red Siembra busca coordinar los requerimientos de investigación del sector con el trabajo que se lleva a cabo en centros de investigación privados para evitar duplicación de esfuerzos, una vez que los Centros Provinciales de Gestión Agropecuaria (CPGA) definen los requerimientos iniciales de la cadena productiva y establecen las prioridades de investigación a nivel regional y/o municipal en los



### Planes Generales de Asistencia Técnica (PGAT).

El portal ofrece muchas funciones útiles, como permitir a los usuarios consultar a un experto por chat u organizar aulas virtuales para asistencia técnica; una página dedicada a regulaciones y documentos útiles; enlaces a software de utilidad y una base de datos con motor de búsqueda de actores de cada cadena productiva. Sin embargo, el portal parece ser una obra en proceso, pues algunas porciones del sitio cuentan con poca información. Aunque la función de “Biblioteca agrícola” indica tener 125 publicaciones técnicas, la página de información de la cadena productiva del cacao contiene un solo documento. El motor de búsqueda de actores de la cadena productiva únicamente muestra resultados en 1 de 8 categorías: “Universidades y centros de investigación y desarrollo”. “Paraestatales y asociaciones” no muestra ningún resultado. Puede haber cierto traslape entre la visión de la red Siembra y la de Agronet. La utilidad potencial de la Red Siembra puede quedar claramente ilustrada por la base de datos ATDR (Asistencia Técnica Directa Rural) que se encuentra en el portal.

### Tomar en cuenta la productividad total de los factores

Recomendamos un enfoque de sistemas mediante el cual los productores manejen sus fincas para obtener múltiples beneficios. Esto incluye la siembra de sistemas agroforestales (p. ej., banano o plátano) con los cuales se pueden generar ingresos en los primeros años del establecimiento de los árboles de cacao. Se debe considerar el ingreso total por hectárea como una medida que incluya al cacao y otros cultivos relevantes dentro del sistema. Por último, dadas las diferencias entre las variedades de cacao, en términos de manejo, productividad, resistencia a enfermedades, etc., es necesario hacer un mayor esfuerzo para ajustar las recomendaciones en cuanto a siembra e injertos que hagan los proveedores de asistencia técnica con las condiciones agroeconómicas vigentes y futuras.

### Preparar al sector para los riesgos de producción

Los actores dentro del sector cacaotero deben prepararse para prevenir, mitigar y gestionar riesgos de producción. Entre dichos riesgos encontramos factores como:

- **El cadmio.** Cumplir con las expectativas de la Unión Europea antes del 1 de enero de 2019 y continuar/ampliar las investigaciones en el tema cadmio-cacao y ofrecer asistencia técnica a los encargados del manejo.
- **Las variaciones del clima.** Reconocer los efectos de las variaciones del clima y prever zonas productoras de cacao nuevas/en expansión.
- **La presión de plagas y enfermedades.** Coordinar y elaborar una estrategia nacional para la prevención y manejo de enfermedades del cacao.
- **Las transiciones en el uso del suelo.** Identificar limitantes en zonas marginales (es decir, falta de precipitación, poca oferta de mano de obra, ausencia de asistencia técnica y otras) para decidir si el cacao es un cultivo viable.
- **Las restricciones en cuanto a mano de obra.** Reconocer que el cacao es un sistema de cultivo que requiere mucha mano de obra, por lo que se debe contar con la fuerza laboral necesaria para efectuar las prácticas de manejo.
- **El posconflicto.** Abordar problemas sociales relativos al capital social en zonas posconflicto donde no se han instituido organizaciones de productores, o bien, estas han fracasado o es necesario fortalecerlas.
- **El cambio generacional que está ocurriendo entre los productores.** Efectuar un censo agropecuario para comprender mejor la dinámica generacional que se está dando en la finca y ofrecer asistencia técnica que cree capacidades en los productores principiantes y ayude en la transición generacional dentro de la finca (planificación de la sucesión).



### Prestar servicios de desarrollo empresarial

Es necesario formar a la fuerza laboral de la cadena productiva del cacao para aumentar la producción y el valor agregado. Por ejemplo, empresarios rurales debidamente capacitados y preparados podrían prestar servicios en actividades relacionadas con injertos, viveros, insumos, transporte, poda, fermentación, secado y otras áreas. Esto presenta una oportunidad para incrementar el empleo rural en general y el ingreso asociado al sector del cacao.

### Desarrollar indicadores de medios de vida y establecer un sistema de monitoreo y evaluación para determinar la efectividad del sector del cacao

Los indicadores deben referirse a la sostenibilidad de las unidades productivas, la competitividad de los productores y aquellos que respaldan el sistema productivo del cacao, la medición adecuada de la productividad y datos coherentes de producción de cacao. La gestión del sistema de información de todo el sector idealmente la debería llevar a cabo Fedecacao, con un claro compromiso de accesibilidad pública.

## ***Recomendaciones para convertir las asociaciones en negocios rurales competitivos y sostenibles***

### Definir funciones y responsabilidades de las asociaciones

Es necesario definir, identificar y legitimizar las asociaciones. Se debe establecer un proceso de acreditación y formar un directorio de organizaciones de productores avaladas como eficientes y sostenibles por la entidad pertinente. Las instituciones y organizaciones que tienen experiencia con el desarrollo y gestión de asociaciones de agricultores (p. ej., Fedecacao) bien pueden liderar esta iniciativa con aportes de

actores comerciales. Sugerimos que una entidad (p. ej., el Consejo Nacional de Cacao) desarrolle un listado de criterios para la acreditación de asociaciones y mantenga un directorio actualizado de todos los actores del sector cacaoero. Además, es necesario ofrecer servicios de seguimiento para el fortalecimiento institucional de dichas asociaciones.

### Desarrollar y promover modelos de negocio adecuados para las asociaciones

Sugerimos que se efectúe una revisión de buenos modelos de negocio de otras asociaciones de productores (nacionales y de países vecinos). La estructura del modelo de negocio debe promover la lealtad y la constancia en calidad y volumen en las asociaciones y aumentar la competitividad en el sector cacaoero. La cartera de servicios prestados a las asociaciones y sus miembros se debe fortalecer y ampliar para garantizar que abarque:

- a) Elaboración de un plan de negocios
- b) Ahorro
- c) Insumos
- d) Control de calidad
- e) Servicios poscosecha
- f) Información de mercado
- g) Acceso al mercado
- h) Crédito
- i) Control de enfermedades
- j) Poda y otras buenas prácticas agrícolas

Es necesario que las asociaciones funcionen de manera eficiente y agreguen valor tanto a los miembros productores como a los socios comerciales. Sugerimos que la atención se centre en organizaciones de productores sostenibles y rentables, como primera prioridad, luego estas asociaciones serán capaces de realizar actividades de aprendizaje entre pares para otras organizaciones. Sugerimos desarrollar indicadores para medios de vida y evitar enfocarse únicamente en la producción y que se tomen en consideración las diferencias regionales que se reflejan en la diversidad de sistemas productivos y culturas. Por último, fomentar la transparencia institucional es primordial, pues aportar valor a los actores y asegurar que el capital social necesario se encuentre disponible cumplirá una función significativa en la sostenibilidad de las asociaciones a largo plazo.



### Prestar servicios de extensión y asistencia técnica a las asociaciones

De la misma manera que con los productores individuales de la recomendación anterior, las oportunidades de aprendizaje entre pares para las organizaciones de productores podrían ayudar a cerrar las brechas en la capacidad de los proveedores de asistencia técnica y extensión de fortalecer las asociaciones. Dichas oportunidades de aprendizaje podrían cubrir temas como:

- a) Capacidades para planificación de negocios
- b) Aptitudes empresariales
- c) Formación de redes de contacto con organizaciones del sector cacaotero
- d) Poscosecha
- e) Control de calidad
- f) Transparencia
- g) Negociación con agentes del mercado

### Crear solvencia

Desarrollar paquetes de crédito personalizados según las necesidades de las asociaciones, tomando en cuenta la variabilidad regional y otros factores pertinentes. Los servicios financieros deberían centrarse en asociaciones y asegurar la rendición de cuentas a sus miembros y, de la misma manera, exigir que los miembros respondan a las asociaciones. Una solvencia sólida podría ayudar a traer inversionistas al sector del cacao con una reacción en cadena para el sector financiero colombiano, así como el impacto en la investigación agrícola con organizaciones como RootCapital, Fairtrade Access Fund, Incofin, etc., que buscan nuevos clientes para servicios financieros.

### Organizar ruedas de negocio

La organización de ruedas de negocio en el mediano a largo plazo, con participación de asociaciones y otros actores, podría fortalecer el éxito y la sostenibilidad de las asociaciones de productores de cacao. En la medida en que las asociaciones vayan adquiriendo capacidades, las ruedas de negocio a nivel regional para desarrollar la producción, manejo poscosecha, prestación de servicios y estrategias de acceso al mercado podrían resultar útiles, sobre todo si se orientan hacia demandas claras de mercado.

## Recomendaciones para fortalecer el sector y responder a los mercados con calidad y volumen constante

### Fortalecer servicios de extensión/asistencia técnica, vinculando a los productores con el mercado

Asegurar que la extensión y la asistencia técnica tomen en consideración el acceso al mercado tanto para asociaciones de productores como para pequeños productores. Las estrategias de producción deben estar alineadas con la demanda del mercado a corto, mediano y largo plazo. Unas prácticas adecuadas del manejo poscosecha por parte de los productores deberían mejorar el acceso a mercados y precios y deberían existir suficientes incentivos para fomentar su adopción. Para promover la adopción de los estándares de calidad actuales, podría ser necesario revisar los diferenciales de precio entre grados de cacao y la manera en que se transfiere/podría transferirse el suplemento de precio y quien lo capta, con el fin de brindar información para la identificación de medios eficaces para incentivar la mejora en las prácticas poscosecha a nivel de finca y de organización de productores.

### Aprovechar la red de seguridad (mercado nacional)

La existencia de un mercado interno sólido para el cacao diferencia a Colombia de la mayoría de países productores de cacao. Dicha demanda constituye una importante red de seguridad para la venta de cacao sin importar las inevitables fluctuaciones del precio mundial. Encontrar formas de producir para el mercado interno de manera eficiente y rentable es un primer paso hacia el potencial acceso a nichos de mercado de mayor valor en el futuro. Esos nichos de mercado siguen siendo reducidos y lo seguirán siendo en el futuro próximo. En la actualidad, no constituyen una solución general para la pobreza rural, pero pueden brindar incentivos para mejorar el manejo poscosecha y de las organizaciones para un pequeño subgrupo de agricultores y organizaciones de productores que capten los fundamentos de los mercados internos. El acceso a mercados de alto valor sin producir de manera eficiente y sin calidad y volúmenes constantes para el mercado interno sigue siendo un gran problema.

### Costos de búsqueda/transacción para múltiples segmentos de mercado

Atraer a más compradores de cacao colombiano puede llevar décadas. Consideramos que reducir los costos de búsqueda mediante información actualizada disponible al



público ayudará de manera significativa a desarrollar el sector cacaotero en Colombia a largo plazo. Esto se puede lograr identificando zonas geográficas específicas como orígenes diferenciados, basados en la interacción única entre genotipo, ambiente y manejo; propiedades organolépticas y una historia coherente y poniendo la información a disposición del público. Los líderes de la industria en Colombia, como Casa Luker y Nutresa, así como productores emergentes de chocolate especial, como Cacao Hunters y otros, quieren buen cacao y nosotros debemos trabajar con ellos en mercados potenciales para que estén mejor posicionados para encontrar y abrir nuevos mercados. Deberíamos aprovechar su conocimiento y capacidad financiera para posicionar al cacao colombiano en el escenario mundial. Además, es importante notar que los costos de transacción entre los precios en finca y en fábrica/puerto son reales y representan oportunidades para examinar la forma en que se distribuyen los márgenes a lo largo de la cadena productiva. En este contexto, las ganancias en eficiencia representan una oportunidad de impactar de manera positiva los ingresos de los productores y asegurar que todos los actores a lo largo de la cadena productiva operen dentro de un mercado sólido y competitivo.

#### Crear capacidades de análisis e investigación

Es necesario que los actores del sector cacaotero comprendan mejor y aprovechen las tendencias del mercado. Las instituciones, como el Consejo Nacional del Cacao, Fedecacao, Corpoica y universidades locales, deben monitorear y analizar los mercados de cacao a lo interno y en el extranjero y plantear recomendaciones para mejorar la competitividad colombiana en los mercados internos e internacionales.

Responder a la pregunta “¿quién capacita al capacitador?” para brindar apoyo al sector cacaotero subraya la necesidad de instituciones de educación superior dentro de Colombia para reformular la preparación que se da a los estudiantes. Las universidades pueden brindar a los estudiantes competencia científica en disciplinas agronómicas; sin embargo, convertirse en un extensionista eficaz requiere capacitación en disciplinas específicas, tales como difusión de la innovación, ejecución de investigación participativa, planificación de programas, desarrollo juvenil, desarrollo comunitario y análisis de impacto. El esquema de incentivos en las universidades brinda prioridad casi exclusivamente a la investigación teórica en detrimento de la investigación aplicada, capacitando a los estudiantes para que adquieran ese conjunto de habilidades y la interacción con productores (Consulte el recuadro sobre El proyecto piloto con la Universidad de Caldas).

## El proyecto piloto con la Universidad de Caldas

El profesor de la Universidad de Caldas, Carlos Parra Salinas, demostró cómo el aprendizaje basado en proyectos puede generar resultados significativos, tanto para los estudiantes como para los participantes de las comunidades. Parra, consciente de la creciente tendencia en el Eje Cafetero de cultivar cacao en latitudes más bajas y del aumento en el número de municipios que promueven el cultivo, vio la necesidad de aprender más sobre la situación de estos productores en cuanto al acceso a mercados y servicios. El grupo de trabajo de Análisis de la Cadena Productiva (SCA, sus siglas en inglés) de CpP compartió las preguntas de su entrevista semiestructurada con Parra, quien las utilizó como punto de partida para un proyecto de aprendizaje vivencial de dos semestres. Parra, 2 estudiantes de posgrado y 4 estudiantes de grado desarrollaron y pusieron a prueba una encuesta de 84 temas, elaborada para caracterizar productores de cacao en la región occidental/central de Colombia.

Pedagógicamente, el proyecto buscaba familiarizar a los estudiantes con el cultivo del cacao, brindarles una experiencia en investigación y ayudarlos a formarse una idea de la función que desempeñan los extensionistas e investigadores en el desarrollo rural. El equipo también esperaba que los resultados de la encuesta ayudaran a orientar a los tomadores de decisión a brindar apoyo al sector del cacao.

No fue posible efectuar un muestreo aleatorio, debido a la relativa escasez de productores de cacao en la región y la dependencia de las asociaciones, empresas y oficinas municipales para enviar a los estudiantes donde los productores para entrevistarlos. Pasar cada encuesta tomó alrededor de una hora y, a pesar de que a menudo se debía recorrer largos y arduos caminos hacia las fincas, en conjunto, los estudiantes realizaron cerca de 250 entrevistas en 9 municipios de 6 departamentos (Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Huila y Tolima), entre noviembre y diciembre de 2016 y marzo de 2017. Los estudiantes codificaron y analizaron 156 de las encuestas.

De manera general, el equipo determinó que actualmente la región carece de una cultura del cacao. La mayoría de productores posee menos de 4 años de experiencia trabajando con el cultivo y muchas de las plantas tienen menos de 4 años de edad, especialmente en Huila. Los precios promedio que reciben por kilogramo oscilaban entre COP\$5.434 (Victoria y Caldas) y COP\$7.270 (zona centro occidental de Caldas). Buenaventura presentó un caso especial en el que los productores vendían su cacao aún en fruto a COP\$1.869/kg. El municipio también contaba con fincas significativamente más grandes: 19 ha en promedio, en comparación con 1,9 ha en todas las demás áreas. En todos los municipios, la gran mayoría de cacao se vendía por medio de asociaciones o cooperativas.

Muchos de los productores ignoraban qué variedades se encontraban en sus fincas. En el caso de los encuestados que sí sabían con qué variedades contaban, ninguna era dominante en fincas de Tarqui, Huila o la zona central de Caldas. Sin embargo, en Líbano, Tolima, CCN51 era la variedad más común; en Victoria, Caldas, CCN51 e ICS 95 eran las que más se sembraban; Buenaventura (Valle del Cauca), contaba con CCN 51 e IMC 67. (Continúa)



### **El proyecto piloto con la Universidad de Caldas (continuación)**

En términos de asistencia técnica, el acceso a esta parecía estar lejos de ser ideal. Solo productores de Tarqui reportaron haber recibido asistencia de Fedecacao (productores en esta área informaron haber recibido asistencia de la cooperativa Colcocoa también). Buenaventura reportó asistencia de la asociación ASOSA. En la parte centro occidental de Caldas, el 25 % dijeron haber recibido asistencia de Casa Luker, en tanto productores de los municipios de Líbano y Victoria afirman no haber recibido asistencia técnica.

Un miembro del equipo de trabajo SCA de CpP se reunió con los estudiantes. Los estudiantes tenían un alto nivel de motivación inicial de participar en el proyecto, por el potencial de utilidad que podía tener su trabajo para CpP. En la medida en que fueron interactuando con los productores y los hogares y familias asociados a la cadena productiva, fueron desarrollando un apego emocional y estaban motivados a ayudar a los productores. Todos adquirieron conocimientos y tenían ilusión de trabajar con cacao. En una disciplina que muchas veces prioriza los datos cuantitativos sobre los cualitativos, los estudiantes manifestaron haber aprendido a apreciar el tipo de información que no puede comprobarse seleccionando una casilla en el instrumento de encuesta; algunos incluso sugirieron haber comprendido mejor la realidad de los productores, a través de la observación y su conversación con ellos. Los estudiantes informaron que el ejercicio subrayó la importancia de recopilar datos de referencia y dejar los confines del laboratorio y el aula para interactuar con los productores en sus fincas, así como el valor de la extensión y la investigación aplicada.

### *Aumentar la demanda de cacao colombiano en el mercado*

No existe un mercado formal para cacao ‘fino y de aroma’ a nivel mundial. Los suplementos de precio de mayor valor se dan únicamente cuando un comprador dispuesto y un vendedor convienen en que el lote de cacao del vendedor contiene características especiales que el vendedor puede proveer y el comprador desea. Existen dos casos en los que esto sucede en los mercados globales del cacao. 1) Una entidad independiente (es decir, UTZ, Fairtrade, Rainforest Alliance) puede certificar que el cacao se produce utilizando métodos ‘orgánicos’ o se produce en función de normas medioambientales establecidas por el certificador o que las prácticas de la organización de productores cumple con ciertos requerimientos “éticos”. 2) De manera alternativa, ya sea un fabricante de chocolate o un comerciante de cacao especial prefiere ciertas características del cacao que compra (p. ej., propiedades organolépticas).

Habitualmente, las transacciones con cacao certificado implican la participación de una organización de productores que cumple con los criterios de la entidad independiente que evalúa y un comprador que quiere comercializar el grano en función de dicha certificación. Actualmente existen cientos de miles de toneladas métricas de cacao

certificado, pero en realidad, menos de la mitad de esa producción se vende como cacao certificado. La mayoría del cacao certificado se comercializa como cacao 'corriente', porque la oferta supera considerablemente a la demanda. Cuando una característica no es un recurso escaso, no devengará un premio significativo. Además, los sistemas de certificación operan sobre el supuesto de mejores precios para los productores, pero observamos que con frecuencia el costo adicional que conlleva pagar por los servicios de certificación (es decir, papeleo, inspecciones) u otros costos de transacción de la certificación actúan como un impuesto implícito sobre los premios que podrían llegar al productor.

Un número limitado de pequeñas empresas (menos de 300 en todo el mundo) compran directamente a organizaciones de productores o a comerciantes de cacao especial a precios más elevados y cantidades demasiado reducidas de cacao. Estimamos que se demandan menos de 100 TM por parte de la mayoría de estas empresas y solo unas cuantas (unas 10 empresas) adquieren más de 250 TM, debido en parte a limitaciones económicas de ampliar la escala de la capacidad de su equipo de procesamiento y manufactura para procesar más de 100 TM en un año. El resultado de ello es un mercado especializado que comprende la comercialización de menos de 20.000 TM de cacao al año. A menudo implican relaciones contractuales (p. ej., entre Taza y las organizaciones de productores de República Dominicana), porque una característica que los fabricantes de chocolate especial requieren es constancia en la cantidad (aunque sea reducida) y en la calidad (alta) a lo largo del tiempo. Estas transacciones corresponden a menos del 1 % del mercado y los costos de transacción de encontrar, establecer y mantener estos mercados siguen siendo elevados.

El mercado de chocolate de alto nivel se está expandiendo lentamente, pero el cacao utilizado dentro de ese nicho actualmente proviene de fuentes de cacao con mayor constancia en calidad y cantidad, como Ghana. Las fuentes ghanesas son capaces de desodorizar el cacao y adecuarlo a recetas establecidas y perfiles de sabor. Para calcular la demanda, los partidarios del cacao 'fino y de aroma' prefieren utilizar las estimaciones concisas de la ICCO sobre la cuota de mercado del cacao 'fino y de aroma' de determinados orígenes. Un análisis minucioso de los datos mundiales de comercialización, junto con las entrevistas efectuadas a líderes en el ámbito del cacao especial, nos han convencido de que este nicho es mucho menor que las cantidades que promueven los partidarios de establecer un nicho de cacao 'fino y de aroma' (tanto como el 8 % del mercado actual de cacao).



Por toda América Latina existen iniciativas para la expansión del cacao ‘fino y de aroma’, por lo que la probabilidad de que la oferta de este nicho supere a la demanda es alta y la distinción en sí no es suficiente para cautivar y atrer a un comprador especializado. Una revisión superficial de los sitios web de donantes y ONG de desarrollo indica que se están llevando a cabo proyectos de envergadura (con más de 10.000 productores cada uno) en Perú, El Salvador y República Dominicana, sin mencionar la asistencia pública que se da en Ecuador. En la medida en que estos se vayan poniendo en marcha, es probable que la oferta supere la demanda sistemáticamente, lo cual implicará una reducción significativa o incluso la desaparición del suplemento de precio. Esto ya sucedió con el cacao certificado y no vemos datos que indiquen que se pueda evitar algo similar en el caso del cacao ‘fino y de aroma’. Nuestra recomendación es tener cautela al animar a los productores a invertir en variedades que cumplen con la designación de cacao ‘fino y de aroma’ sin contar con mercados en donde se pueda vender a precios más elevados

#### Marca del cacao colombiano/Certificación

Las instituciones interesadas deben crear incentivos para aumentar el margen entre cacao con suplemento y sin suplemento de precio, rechazar los granos de mala calidad o pagar significativamente menos por ellos, además de incentivar buenas prácticas. Recomendamos revisar los actuales modelos de precio en función de la calidad y explorar formas de crear señales de mercado más claras que favorezcan un cacao bien manejado frente a granos de mala calidad.

Las partes interesadas del sector cacaotero deben evaluar el modelo Juan Valdez de marca nacional o, si lo prefieren, un modelo regional basado en distintos perfiles de sabor con marcas regionales. Fedecacao ha iniciado una campaña con María del Campo, como la imagen del cacao colombiano. También estimamos que obtener la licencia de la marca colombiana podría generar un ingreso adicional. Este proceso podría incluir a actores comerciales del país con una estrategia unificada que se concentre en maximizar el valor y reputación del cacao colombiano en el mercado internacional. Dada la demanda interna, Colombia tiene potencial para orientar la promoción de las exportaciones hacia cacao y productos de chocolate altamente diferenciados. Un claro enfoque en calidad, uniformidad, propuestas de valor único y reconocimiento de marca podría desempeñar una función clave en la maximización del ingreso de estas ventas y posicionar muy bien a Colombia. Pero esta no debe ser la única estrategia a seguir, pues el mercado es extremadamente pequeño y muy pocos productores podrán verse beneficiados.

## *Mejorar la arquitectura institucional del sector del cacao: reglas claras y especialización*

### *Fortalecer la función y credibilidad de las instituciones nacionales y regionales dentro del sector cacaotero*

El Consejo Nacional del Cacao ha desempeñado una función clave en la gobernanza y planificación del sector. Ha llegado el momento de que el sector público y privado considere la forma más eficaz de fortalecer o crear nuevas instituciones tanto nacionales como regionales que se dediquen a la gobernanza y planificación dentro del sector cacaotero. Las medidas fundamentales a este respecto son, en primer lugar, aumentar la participación de los productores y la industria. Las organizaciones clave, como la Red de Cacaoteros y representantes de pequeños fabricantes de chocolate deberían ser incluidos para representar de mejor manera la diversidad que existe dentro del sector. En segundo lugar, es necesario definir las funciones y responsabilidades con la aceptación y apoyo de todos los actores del sector cacaotero. Esto incluye la definición clara de funciones específicas de liderazgo entre los miembros de las instituciones para temas como investigación, extensión, fortalecimiento institucional, inclusión financiera e inteligencia de mercado. Tal claridad permitirá a las organizaciones emplear sus puntos fuertes y evitar duplicación de esfuerzos. En tercer lugar, la institución deberá supervisar y revisar todos los proyectos y programas de extensión activos en el sector para identificar sinergias, crear mensajes comunes y brindar orientación y retroalimentación coherente a todos los actores.

Esto incluye la coordinación con programas de donantes internacionales y otras organizaciones que ofrecen programas de asistencia técnica y extensión, ejecutados por Casa Luker, Nutresa, Swisscontact, USAID y socios ejecutores, Corpoica, SENA y otros. Por último, recomendamos que la institución actúe como el brazo del sector a cargo de la incidencia y que supervise el fondo del cacao.

A nivel subnacional, las instituciones regionales deben fortalecerse para que



desempeñen una función similar con respecto a actores departamentales y municipales, con el fin de asegurar una comunicación y coordinación adecuada entre todas las iniciativas. Las instituciones regionales deben ofrecer un espacio importante para el diálogo entre estrategias nacionales y necesidades regionales. Para ello, recomendamos una revisión de la participación actual en los consejos regionales y la elaboración de estrategias adaptadas a nivel regional para el desarrollo del sector, en términos de investigación, extensión, fortalecimiento institucional, inclusión financiera e inteligencia de mercado. La diversidad de la producción de cacao en Colombia requiere estrategias nacionales claras que incorporen las necesidades regionales y adaptaciones para que sean eficaces. Una red de instituciones nacionales y regionales que funcione correctamente desempeñará una función decisiva en el logro de este objetivo.

Con el fin de que las instituciones nacionales y regionales cumplan con sus respectivas responsabilidades de coordinación, sugerimos que se emprenda una iniciativa para fomentar su capacidad institucional. En ella se incluiría crear planes estratégicos coherentes (a corto, mediano y largo plazo) y estructurar la institución de tal manera que haya representación de actores clave (a nivel nacional y regional) dentro de la organización; el fortalecimiento de las capacidades de coordinación de todos los representantes y un esfuerzo concertado por colocar a la institución como centro del sector.

#### Definir una función específica para Fedecacao

Consideramos necesario que Fedecacao se concentre en su principal responsabilidad. Fedecacao debería desempeñar una función primordial tendiendo puentes entre investigación y extensión por medio de investigación aplicada y material de extensión congruente, garantizando su calidad y supervisando de manera continua. Además, como parte de sus servicios de extensión, Fedecacao debe apoyar el acceso a crédito de los productores, mediante la preparación y presentación de los créditos. Dadas las restricciones de recursos que enfrenta Fedecacao y sus necesidades de priorizar esfuerzos para aumentar su eficacia e impacto en el sector, la organización debe reexaminar su plan de negocio y considerar cuidadosamente cuáles son las inversiones que pueden traer los retornos más altos al sector, además de garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Se necesita una revisión del financiamiento para asegurar

que Fedecacao puede acceder a recursos suficientes para brindar cobertura nacional en estos temas de manera sistemática. Además del financiamiento, Fedecacao debe continuar desarrollando y aprovechar las alianzas que posee con actores del sector público colombiano, como SENA y las universidades, con el fin de ampliar el acceso a capacitación, material de siembra y buenas prácticas de procesamiento poscosecha.

#### Mejorar y aprovechar el Fondo Nacional del Cacao, Fomento

Sugerimos que se haga una revisión para determinar si los fondos que actualmente se recaudan mediante el Fondo Nacional del Cacao son suficientes y se están utilizando de manera eficiente. Esta revisión debe evaluar los siguientes puntos. Primero, ¿la imposición que actualmente se aplica a las ventas de cacao en grano es suficiente para cubrir las necesidades de desarrollo del sector? ¿Se podrían recaudar más fondos en relación con la adición de valor, en términos de producción de chocolate? Segundo, ¿las normas actuales que rigen la utilización del fondo para actividades de extensión son adecuadas y se aplican de manera justa? ¿De qué manera el fondo puede justificar mejor el cacao producido en un departamento, pero vendido en otro? Tercero, ¿qué tan eficiente es la ejecución de los fondos en términos de alcanzar las metas sectoriales en torno a mejorar el volumen y calidad del cacao? ¿Qué estrategias existen o se pueden desarrollar para mejorar la eficiencia de estas inversiones? Es necesario ponderar y considerar cuidadosamente estas preguntas para responderlas y poder avanzar hacia un mejor aprovechamiento en la ejecución de los fondos.

#### Mejorar la eficacia de Finagro y otros proveedores de servicios financieros dentro del sector cacaotero

Finagro debe desarrollar productos crediticios regionalizados, de conformidad con los diferentes sistemas de producción. El crédito no debe ser únicamente para la producción del cacao, sino para mejorar los sistemas agropecuarios que están vinculados a indicadores de medios de subsistencia. Esto mejoraría en última instancia la agilidad en el sector financiero. También recomendamos que a Finagro se le brinde mejor calidad de información sobre los sistemas productivos, rentabilidad y plazos previstos para la producción de cacao, con el fin de que se pueda evaluar adecuadamente el riesgo crediticio y así mejorar la evaluación del riesgo, tanto de los



productores de cacao como de las organizaciones de productores. Esto requiere una mejor coordinación entre el Consejo, Fedecacao y Finagro.

Además, en cuanto al acceso al crédito a nivel de productor a través de Finagro, recomendamos explorar oportunidades de servicios financieros para organizaciones de productores. A nivel mundial, el campo de la inversión agropecuaria de impacto muestra un fuerte crecimiento, centrado en otorgar crédito a las organizaciones de productores junto con capacitación en alfabetización financiera y buenas prácticas administrativas. El apoyo estratégico para profesionalizar las organizaciones colombianas de productores de cacao y hacerlas merecedoras de crédito podría potencialmente abrir oportunidades de financiamiento adicional, más allá del ofrecido por Finagro a nivel de finca. Esto se enlaza con las recomendaciones anteriores acerca de las organizaciones de productores.

#### Mejorar la coordinación entre los programas del sector público y de donantes internacionales

El cacao puede desempeñar una función importante en la transición de Colombia hacia la paz, dado su potencial en la mayoría de zonas posconflicto clave del país. Sin embargo, para que ello ocurra se requiere una mejor coordinación entre políticas públicas nacionales e inversiones relevantes para el sector. Estas incluyen diversos temas que van desde financiamiento para investigación, pasando por apoyo de programas como Alianzas Productivas, gestionado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, hasta capacitación impartida por SENA e inversiones clave en infraestructura para reducir los costos de transporte de los productores de áreas más distantes. Para que el cacao brinde dividendos sólidos, es necesario coordinar las diversas iniciativas y lograr sinergias que beneficien al sector.

Además de las inversiones del sector público colombiano, el sector cacaotero está preparado para recibir inversiones significativas a través de programas de donantes internacionales que brindan apoyo al desarrollo posconflicto. Experiencias previas gestionadas principalmente por organismos ejecutores internacionales han demostrado tanto éxitos como fracasos. Para que dichos programas brinden apoyo al sector cacaotero colombiano de forma eficaz, deben estar en armonía y buena coordinación entre sí, pero sobre todo con los actores clave de la cadena productiva. Los programas

independientes que no contribuyen a una capacidad y desarrollo institucional permanentes no atenderán del modo más adecuado a los intereses del desarrollo económico posconflicto de Colombia.

Como parte del proceso de fortalecimiento institucional definido anteriormente, consideramos que una institución nacional más representativa, amplia y revitalizada debería encargarse de coordinar las actividades del sector público nacional y de donantes internacionales en el sector cacaotero. Esto colocaría debidamente la dirección de la asistencia internacional en las manos de los actores del sector cacaotero colombiano.



## CONCLUSIONES

Como parte de la investigación que se llevó a cabo durante el último año, nuestro grupo de trabajo analizó minuciosamente varias opciones de mercado para los productores de cacao de Colombia. Durante nuestra evaluación, entrevistamos a una serie de entidades compradoras de cacao, tanto comerciantes tradicionales como nuevas empresas que buscan nichos de mercado, mercados especializados (p. ej., Cacao Hunters y la Red de Cacaoteros en Colombia y República del Cacao y Pacari en Ecuador). En ese momento, la comunidad internacional del desarrollo estaba considerando el mercado del cacao ‘fino y de aroma’ como una estrategia integral de desarrollo para elevar los ingresos de los productores de cacao del país. Nuestros hallazgos nos llevan a concluir que centrarse en el restringido mercado especializado del cacao y, sobre todo, la intención de diferenciarlo hacia un mercado de cacao ‘fino y de aroma’ que no existe, representa limitaciones significativas para la reducción de la pobreza o tener un impacto en un gran número de productores de cacao de Colombia.

El cacao tiene el potencial de contribuir significativamente al desarrollo de Colombia cuando **se cuente con infraestructura de mercado establecida y la asistencia técnica** esté disponible. Existe demanda tanto en el mercado interno como en el mercado internacional de cacao ‘corriente’ para absorber un aumento significativo de la producción de cacao en Colombia. Sin embargo, es necesario evaluar cuidadosamente las áreas marginales (p. ej., donde se requiere riego) para determinar si el retorno a la inversión merece la pena. La evaluación del potencial de expandir la producción de cacao también debe utilizar estimaciones de precio más realistas que las que se utilizan ahora y no deben basarse en suplementos de precio exagerados que no se encuentran en grandes cantidades en los mercados mundiales. La medida en que los suplementos de precio puedan llegar a la finca también debe tomarse en cuenta, pues hay que considerar los costos de transacción para llevar el cacao hasta el puerto o a los procesadores nacionales.

**El fortalecimiento institucional** es fundamental para que el Consejo Nacional del Cacao y Fedecacao puedan coordinar las actividades de investigación, desarrollo y extensión en todo el país. Es necesario que las asociaciones de productores adquieran habilidades de planificación financiera y se debe dar capacitación para asegurar que cuenten con un plan sostenible para comercializar el cacao de sus miembros en los

mercados que están a su disposición. Los productores de todo el país deben tener acceso a asistencia técnica que abarque estrategias de producción, facilidades para la poscosecha y capacidad de comercialización.

A nuestro juicio, se está dedicando demasiado tiempo y energía a justificar la fascinación de la comunidad internacional del desarrollo con el cacao especial y muy poco a un análisis serio de las condiciones de mercado actuales y previstas, no solo en puerto, sino sobre todo en finca. Una estrategia de reducción de la pobreza basada en la búsqueda de suplementos de precio otorgados en nichos de mercado (los cuales pueden o no desarrollarse con el tiempo y que posiblemente supongan una cantidad relativamente reducida de cacao), donde los beneficios recaen en actores de los segmentos posteriores de la cadena, donde las ganancias en precio para los productores se diluyen en costos significativos de transacción, no es una solución viable ni aplicable a mayor escala. Enfocarse en la competitividad básica de la cadena productiva, como en producción, poscosecha, calidad constante, creación de capacidades de grupos de productores, infraestructura, información de mercado, diversificación, etc., ofrecerá resultados para la mayoría de productores de cacao de Colombia. Esta estrategia estaría dirigida a todos los actores involucrados en los distintos segmentos de la cadena productiva y, en última instancia, elevaría el ingreso general del sector y el ingreso familiar de los pequeños productores.



## REFERENCIAS

- Campfens, B., & Trepp, E. (2016, April). UTZ Cocoa Statistics Report 2015. Webinar. Recuperado de <https://utz.org/better-business-hub/sourcing-sustainable-products/supply-demand-utz-coffee-cocoa-tea-develop-2015/>
- Robinson J. 2008. Towards a Sustainable Cocoa Chain | Oxfam International. Oxfam. Recuperado de <https://www.oxfam.org/en/research/towards-sustainable-cocoa-chain>
- Comtrade. (2017). UN Comtrade | International Trade Statistics Database [Base de datos]. Recuperado el 23 de enero de 2017, de <https://comtrade.un.org/>
- Dand, R. (1999). The International Cocoa Trade (2nd ed.). Cambridge: Woodhead Publishing.
- Dand, R. (2010). The International Cocoa Trade (3rd ed.). Cambridge: Woodhead Publishing.
- FAOSTAT. (2016). Base de datos de FAOSTAT. Recuperado el 4 de marzo de 2017, de <http://www.fao.org/faostat/en/#home>
- Fedecacao. (2015). Fedecacao (Datos de producción). Fedecacao.
- Fountain, A., & Hütz-Adams, F. (2015). 2015 Cocoa Barometer (USA edition). Recuperado de <https://evols.library.manoa.hawaii.edu/handle/10524/48573>
- Homann, Frank. (2016). Fine cocoa market dynamics – bid for the future. Presented at the ICCO World Cocoa Conference, Dominican Republic.
- ICCO. (2017). Fine or Flavour Cocoa. Recuperado el 23 de abril de 2017, de <https://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>
- Iragorri Valencia, A. (2015, May). Gran Alianza Cacao - Chocolate. Bogotá, Colombia.
- Last, Jesse. (2016). 2016 Transparency Report. Recuperado de <https://www.tazachocolate.com/pages/2016-transparency-report>
- Lundy, M., Amrein, A., Hurtado, J. J., Becx, G., Zamierowski, N., Rodríguez, F., & Mosquera, E. E. (2014). LINK methodology: a participatory guide to business models

that link smallholders to markets. Version 2.0. International Center for Tropical Agriculture. Recuperado de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/49606>

Lundy, M., Gottret, M. V., Ostertag Gálvez, C. F., Best, R., & Ferris, S. (2007). Participatory market chain analysis for smallholder producers. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Recuperado de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/54198>

MADR, & Consejo Nacional Cacaotero. (2008). Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012-2021. Bogotá, Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Consejo Nacional Cacaotero. Recuperado de <http://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/Plan%20Nacional%20de%20de%20desarrollo%20cacaotero%202012-2021.pdf>

Motamayor, J. C., Risterucci, A. M., Lopez, P. A., Ortiz, C. F., Moreno, A., & Lanaud, C. (2002). Cacao domestication I: the origin of the cacao cultivated by the Mayas. *Heredity*, 89(5), 380–386. <https://doi.org/10.1038/sj.hdy.6800156>

Potts, J., Lynch, M., Wilkings, A., Huppe, G. A., Cunningham, M., & Voora, V. (2014). The State of Sustainability Initiatives Review 2014: Standards and the Green Economy | IISD. Recuperado de </library/state-sustainability-initiatives-review-2014-standards-and-green-economy>

Quingaisa, E and H. Riveros. 2007. Estudio de Caso: Denominacion de Origen “Cacao Arriba”. Joint Technical Report for the United Nations Food and Agriculture Organization and Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. [http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/Santiago/Documentos/Estudios%20de%20caso/Cacao\\_Ecuador.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/Santiago/Documentos/Estudios%20de%20caso/Cacao_Ecuador.pdf)

Rios, F. (2017, February). Estudio Comparativo de Politicas Publicas de Apoyo a la Cadena de Cacao Fino y de Aroma y Experiencias de Apoyo del Sector Privado.

Stone, E. (2016, August). El Mercado “Bean-to-Bar” o “Craft” y su relevancia para Colombia. Presented at the Aromas de Paz Conference, Santander, Colombia. Recuperado de [https://www.fedecacao.com.co/portal/images/Emily\\_Stone\\_-\\_New\\_York\\_-\\_Que\\_es\\_el\\_Bean\\_to\\_bar\\_y\\_su\\_aprovechamiento\\_para\\_Colombia\\_.pdf](https://www.fedecacao.com.co/portal/images/Emily_Stone_-_New_York_-_Que_es_el_Bean_to_bar_y_su_aprovechamiento_para_Colombia_.pdf)

TechnoServe. (2015, January). Construcción de un modelo de agricultura competitiva en Colombia: Una mirada al sector agrícola Colombiano. Recuperado de



<http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/Presentaci%C3%B3n%20Master%20Modelo%20Agricultura%20Competitiva%202015.pdf>

UTZ. (2016). UTZ impact report 2016. UTZ. Recuperado de [https://utz.org/?attachment\\_id=6120/](https://utz.org/?attachment_id=6120/)

Vignati, F. (2016, May). Propuesta de valor do Proyecto: Iniciativa Latino Americana del Cacao. Presented at the ICCO World Cocoa Conference, Dominican Republic.

Wilcox, M. D., & Abbott, P. C. (2006). Can Cocoa Farmer Organizations Countervail Buyer Market Power? (2006 Annual meeting, July 23-26, Long Beach, CA No. 21261). American Agricultural Economics Association (New Name 2008: Agricultural and Applied Economics Association). Recuperado de <https://ideas.repec.org/p/ags/aaea06/21261.html>

# APÉNDICES

## *Apéndice A. Listado de documentos y recursos utilizados para el desarrollo de la cadena productiva del cacao en Colombia*

Abbott, P. (2013). Cocoa and cotton commodity chains in West Africa. In *Rebuilding West Africa's Food Potential*. FAO/IFAD. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3222e/i3222e08.pdf>

Abbott, P. H., Wilcox, M., & Muir, W. A. (2005). Corporate social responsibility in international cocoa trade. *Purdue University, West Lafayette*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Michael\\_Wilcox3/publication/267257135\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_International\\_Cocoa\\_Trade/links/56f94ac808ae81582bf43671.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael_Wilcox3/publication/267257135_Corporate_Social_Responsibility_in_International_Cocoa_Trade/links/56f94ac808ae81582bf43671.pdf)

ACDI/VOCA. (2009, May 15). *SUCCESS Alliance Project: Extract from the Final Logistics and Monetization Report*.

ACDI/VOCA. (2016). *USAID-LEO Brief: Value chain selection in the context of inclusive market systems development* (Leveraging Economic Opportunities (LEO) Brief). United States Agency for International Development (USAID).

ACDI/VOCA. (n.d.). *ACDI/VOCA Colombia - From Bean-to-Bar on Exposure*. Recuperado el 3 de septiembre de 2017, de <https://acdivocacolombia.exposure.co/from-beantobar>

Ahmed, G., & Hamrick, D. (2015). *Review of Ecuador's Agri-Industries Global Value Chains Bottlenecks and Roadmap for Implementation*. Recuperado de [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/WorldBank\\_Ahmed\\_Hamrick\\_Review\\_Ecuador\\_Agri-Industries\\_Global\\_Value\\_Chains\\_2015.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/WorldBank_Ahmed_Hamrick_Review_Ecuador_Agri-Industries_Global_Value_Chains_2015.pdf)

Alianza Público Privada (APP) de Cacao para Montes de María, & Vacantes Programa de Tierras y Desarrollo Rural (PTDR) de USAID. (2016, July 12). *Alianza Público Privada: Cadena Productiva del Cacao en Montes de María*.



- Amaya, G., & Matlick, B. K. (2004). *Promoting Sustainable Growth and Development of Cocoa in the Andean Region*. Washington, DC: Chemonics International, Inc / USAID.
- Aprotosoiaie, A. C., Luca, S. V., & Miron, A. (2016). Flavor Chemistry of Cocoa and Cocoa Products-An Overview: Flavor chemistry of cocoa .... *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 15(1), 73–91. <https://doi.org/10.1111/1541-4337.12180>
- Araujo, Q. R., Fernandes, C. A. F., Ribeiro, D. O., Efraim, P., Steinmacher, D., Lieberei, R., ... Araujo, T. G. (2014). Cocoa Quality Index – A proposal. *Food Control*, 46, 49–54. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2014.05.003>
- Areas for Municipal Alternative Development. (Unknown). *La Ruta del Cacao: Para un Caribe más productivo*. Areas for Municipal Alternative Development (ADAM), USAID.
- ATKearney. (Unknown a). *Diagnostico del Cacao Sector 1*. Bogotá, Colombia.
- ATKearney. (Unknown b). *Diagnostico del Cacao Sector 2*. Bogotá, Colombia.
- ATKearney. (2010, November). *Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia: Documento de Desarrollo sectorial Sector Confitería, Chocolatería y Materias Primas*.
- Blandón López, A. (2012). Economic restructuring and value chains: the search for regional competitiveness in Colombia. The Hague: EUR-International Institute of Social Studies.
- Blare T, Useche P. 2015. Is there a choice? Choice experiment to determine the value men and women place on cacao agroforests in coastal Ecuador. *International Forestry Review*, 17(4), 46–60.
- Blare, Trent, & Useche, P. (2013). Competing objectives of smallholder producers in developing countries: examining cacao production in Northern Ecuador. *Environmental Economics*, 4(1), 71–79.
- Blare, T., & Useche, P. (2014). What Does it Mean to be Socially Responsible? (MEAS Case Study No. 11). U.S. Government, Feed the Future. Recuperado de <http://bit.ly/2vFwRRr>

Cámara de Comercio de Cartagena. (2014a, July 14). Ruta Competitiva del cacao de Bolívar: Documento Clúster versión final.

Cámara de Comercio de Cartagena. (2014b, July 15). Ruta Competitiva del cacao de Bolívar: Documento Industria versión final.

Camayo, F. R., Castañeda, N. P., Andersson, M., & Gonzales, A. (2011). *Evaluación sensorial del cacao local de Tumaco (Nariño) como un aporte al desarrollo agrícola del Pacífico Colombiano*. CIAT.

Campbell, R. (2014). A Framework for Inclusive Market System Development (Leveraging Economic Opportunities (LEO) Brief). United States Agency for International Development (USAID).

Campbell, R. (2016). Local Systems and Market Systems (Leveraging Economic Opportunities (LEO) Brief). United States Agency for International Development (USAID).

Campbell, R., & ACDI/VOCA. (2016). *Local Systems and Market Systems* (Leveraging Economic Opportunities (LEO) Brief). United States Agency for International Development (USAID).

Campo Robledo, J. A., & Herrera Saavedra, J. P. (2012). *Estudio Sobre El Sector Cacaotero (Cocoa Sector: The Colombian Case)* (Estudios de Mercado No. 3). Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2322848](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2322848)

Cappelle, J. (2008). *Towards a Sustainable Cocoa Chain: Power and possibilities within the cocoa and chocolate sector* (Oxfam International Research Report). Oxfam-Wereldwinkels - Policy and Advocacy Department. Recuperado de <https://www.oxfam.org/en/research/towards-sustainable-cocoa-chain>

Casa Luker. (2012, August). *Mercado del Cacao En el Mundo*.

Catholic Relief Services, El Salvador. (2013). *Market Diagnostic, Catholic Relief Services El Salvador*.



- Cerda, A., & Paternina, D. (2015, February). *Iniciativa Ruta del Cacao Bolívar: Tercera Reunión Pública - Lanzamiento Líneas de Acción*. Santa Rosa del Sur de Bolívar.
- Cerda, A., Paternina, D., & Ruiz Argel, I. (2014, August). *Iniciativa Ruta del Cacao Bolívar: Primera Reunión Pública - Identificando los Desafíos*.
- Chemonics. (2016). *Consolidation and Enhanced Livelihoods Initiative for the Northern and Southern Regions (CELL N/S) (Annual Report)*.
- Chemonics. (2017, September). *Growing Together in Colombia*. Recuperado el 14 de noviembre de 2017, de <https://www.chemonics.com/impact-story/growing-together-colombia/>
- CIAT. (2014). *Proyecto Apoyo Alianza Productivas: Estudio de caso de la Alianza Productiva para la siembra de 150 hectáreas de cacao clonado bajo el sistema agroforestal para beneficiar a 67 familias campesinas productoras en los municipios de Valencia en el departamento de Córdoba*. CIAT, Ford Foundation, Proyecto Apoyo Alianza Productivas.
- Collinson, C., Leon, M., & others. (2000). *Economic viability of ethical cocoa trading in Ecuador. Final report (NRI report no. 2519)*. Recuperado de <http://gala.gre.ac.uk/12139/1/Doc-0515.pdf>
- Comisión Técnica Multisectorial. (2008, May). *Compromiso de Competitividad: Cadena Agroproductiva Cacao - Chocolate*.
- Congreso de Colombia. Ley 811 de 2003, 45236 811 § (2003). Recuperado de: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjboliktqnXAhWI8YMKHXeVBpYQFggzMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.minagricultura.gov.co%2FNormatividad%2FLeyes%2FLey%2520%2520811%2520de%25202003.pdf&usg=AOvVaw0hrSh1Ik7vC\\_NhcvpHBWVOV](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjboliktqnXAhWI8YMKHXeVBpYQFggzMAI&url=https%3A%2F%2Fwww.minagricultura.gov.co%2FNormatividad%2FLeyes%2FLey%2520%2520811%2520de%25202003.pdf&usg=AOvVaw0hrSh1Ik7vC_NhcvpHBWVOV)
- Consejo Nacional Cacaotero. (2014, March). *Estrategia de Políticas Público -Privadas en Cadenas Productivas*. Bogotá, Colombia.
- Consejo Nacional Cacaotero y MADR. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012–2021*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://conectarural.org/sitio/material/plan-nacional-de-desarrollo-cacaotero-2012%E2%80%932021>

Corpoica (n.d.). Corpoica: Cacao Researchers and Working Group.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2004). Guía Metodológica para el cultivo de cacao. DANE – Proyecto SISAC (Sistema de Información del Sector Agropecuario y Pesquero Colombiano). Recuperado de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&act=8&ved=0ahUKEwjBopSHtqPXAhUL6oMKHelUCw8QFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Finvestigaciones%2Fagropecuario%2Fenda%2Fena%2FENA\\_2004.pdf&usg=AOvVaw2uxgOHyS\\_3Vqf\\_toD5TDf\\_](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&act=8&ved=0ahUKEwjBopSHtqPXAhUL6oMKHelUCw8QFggoMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.dane.gov.co%2Ffiles%2Finvestigaciones%2Fagropecuario%2Fenda%2Fena%2FENA_2004.pdf&usg=AOvVaw2uxgOHyS_3Vqf_toD5TDf_)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). *Tercer Censo Nacional Agropecuario de Colombia, 2013-2014* (Dataset). National Administrative Department of Statistics (DANE).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016a). *La Mayor Operación Estadísticas del Campo Colombiano en los Últimos 45 Años*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016b). *Metodología General Tercer Censo Nacional Agropecuario 3er CNA*.

Departamento Nacional de Planeación. (2004). Azúcar, confitería y chocolatería. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Azucar.pdf>

Departamento para la Prosperidad Social (DPS), Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial (UACT), & UNODC. (2011). *Informe Ejecutivo: Encuentro Nacional Programa Contra Cultivos Ilícito (PCI)* (No. COL/K53). Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/ENDA\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/ENDA_Espanol.pdf)

Díaz, A., Mora, C., & Pinzón, M. (2011). *Otros Seguros: Seguro agrícola en Colombia, Experiencias, lecciones y perspectivas*. Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda).

Diaz, H., & Culver, K. (2014). *Post-implementation evaluation of the programs More Investment in Sustainable Alternative Development (MIDAS) and Areas for Municipal-Level Alternative Development (ADAM)* (Evaluation and Analysis for Learning No. AID-514-C-13-00003). Management Systems International.



Dirección de Desarrollo Rural Sostenible – DDRS, FINAGRO, & Equipo de la Misión para la Transformación del Campo. (2014, December). MISIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL CAMPO: SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO AGROPECUARIO: Propuesta de reforma.

Dunn, K. (2016, December 8). Too Much Chocolate: In Sharp Turn Around, Cocoa Prices Drop; Last year cocoa was one of the best-performing commodities, this year it's one of the worst. *Wall Street Journal*.

Economist Intelligence Unit. (2016). *World: Commodities - Economist Intelligence Unit's monthly cocoa outlook* (EIU ViewsWire No. EIUCP00020161203ecc100059). Economist Intelligence Unit.

Education for All (EFA) Global Monitoring Report Team. (2012). Youth and skills: Putting education to work | Global Education Monitoring Report. Recuperado de <http://en.unesco.org/gem-report/report/2012/youth-and-skills-putting-education-work#sthash.z6ps15fV.dpbs>

Enrique, V., Lorena, R., & Cynthia, A. (2016). The Technology Transfer Systems in Communities, Product Versus Processes. *Procedia Engineering*, 145, 364–371. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.04.091>

Eslava Sanmiguel, M. (2010). *Cadena Productiva del Cacao*. Huila. Recuperado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11850/100001016.pdf?sequence=1>

Eslava Sanmiguel, M. (2011a). *Informe Técnico y de Gestión 2011* (Technical and Management Report). Huila, Colombia: Secretaria Técnica Cadena Cacao.

Eslava Sanmiguel, M. (2011b). *Prospectiva de la Cadena de Cacao en el Departamento del Huila*.

Espinosa-Alzate, J. A., & Ríos-Osorio, L. A. (2016). Caracterización de sistemas agroecológicos para el establecimiento de cacao (*Theobroma cacao* L.), en comunidades afrodescendientes del Pacífico Colombiano (Tumaco- Nariño, Colombia). *Acta Agronómica*, 65(3), 211–217. <https://doi.org/10.15446/acag.v65n3.50714>

- Fair Trade USA. (2014). *Fair Trade Almanac*. Recuperado de [https://fairtradeusa.org/sites/default/files/2014\\_Fair\\_Trade\\_USA\\_Almanac.pdf](https://fairtradeusa.org/sites/default/files/2014_Fair_Trade_USA_Almanac.pdf)
- Fedecacao. (n.d.). El servicio de extensión en la Federación Nacional de Cacaoteros. Unknown.
- Fedecacao. (2015a). Producción del Grano de Cacao en Colombia 2010-2015. Fedecacao.
- Fedecacao. (2015b). Producción Nacional Registrada de Cacao en Grano por Departamentos de 1990 a 2014.
- Felperlaan, A., van Zijl, M., de Lange, V., Bos, M., van Elzakker, B., & van Elzakker, B. (2013). PES and cocoa - Securing future supplies and preserving biodiversity by paying cocoa farmers for Ecosystem Services. CREM BV, Agro Eco Louis Bolk Institute.
- Felstehausen, H. (1967). *Fitting Agricultural Extension to Development Needs: The Colombian Problem*.
- Finagro. (2016). Cadena Productiva Cacao Información de créditos asignados a esta cadena productiva (2004-2016) (Dataset, Datos Abiertos). Finagro.
- Fondo Acción. (21). *USAID/BIOREDD+Program: Investing in Conservation and Improved Livelihoods in Colombia*. USAID. Recuperado de [http://www.bioredd.org/docs/Bioredd+\\_2014.pdf](http://www.bioredd.org/docs/Bioredd+_2014.pdf)
- Fountain, A., & Hütz-Adams, F. (2015). 2015 Cocoa Barometer (USA edition). Recuperado de <http://evols.library.manoa.hawaii.edu/handle/10524/48573>
- Fowler, B., Sparkman, T., & Field, M. (n.d.). *USAID LEO Brief: Reconsidering the Concept of Scale in Market Systems Development (Leveraging Economic Opportunities (LEO) Brief)*. USAID. Recuperado de <http://www.acdivoca.org/2016/05/leo-brief-reconsidering-the-concept-of-scale-in-market-systems-development/>
- García, R. (2010). Cadena de cacao: promoviendo la articulación público-privada para la competitividad (Informe Técnico y de Gestión 2010).



- García-Cáceres, R. G., Perdomo, A., Ortiz, O., Beltrán, P., & López, K. (2014). Characterization of the supply and value chains of Colombian cocoa. *DYNA*, 81(187), 30–40. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n187.39555>
- Gayi, S. K., & Tsowou, K. (2016). *Cocoa industry: Integrating small farmers into the global value chain* (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)). New York and Geneva.
- Gilbert, C. (2006). *Value Chain Analysis and Market Power in Commodity Processing with Application to the Cocoa and Coffee Sectors* (Discussion Paper No. No. 5). Trento, Italia: Universita di Economia.
- Global Enabling Trade Report 2014. (2014) (pp. 102–103). Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/global-enabling-trade-report-2014/>
- Global Forum for Rural Advisory Services (GFRAS). (n.d.). Major institutions providing extension and advisory services. Recuperado el 3 de septiembre de 2017, de <https://www.g-fras.org/en/world-wide-extension-study/south-america/south-america/colombia.html?clearfilters=0&clearordering=0&limitstart7=0&resetfilters=0>
- Gockowski, J., & Wilcox Jr, M. D. (2008). *Intensified Cocoa for Sustainable Development in Liberia* (Sustainable Tree Crop Program Policy Brief No. No. 01). International Institute for Tropical Agriculture.
- Gómez, V. M. (2010). Una visión crítica sobre la Escuela Nueva de Colombia. *Revista Educación Y Pedagogía*, 7(14y15), 280–306.
- Gómez-García, R., & Vignati, F. (2016). *Iniciativa Latinoamericana del cacao*. CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/892>
- Gómez-García, R., & Vignati, F. (Unknown). *Breve Análisis de la Cadena de Valor del Cacao en Colombia*.
- González Vásquez, R. (2010). *Análisis Socioeconómico del Sector Cacaotero Colombiano*. Escuela de Ingeniería de Antioquia. Recuperado de <https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1572/1/ADMO0588.pdf>
- Hawkins, D., & Chen, Y. (2014, June 29). *Giant On A Pinhead: A Profile of the Cocoa Sector*. Hardman & Co.

Hernández, R. A., Martínez Piva, J. M., Mulder, N., & United Nations (Eds.). (2014). *Global value chains and world trade: prospects and challenges for Latin America*. Santiago, Chile: Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).

Humphrey, J., & Memdovic, O. (2006). *Global Value Chains in the Agrifood Sector | Global Value Chains*. United Nations Industrial Development Organization Strategic Research and Economics Branch. Recuperado de <https://globalvaluechains.org/publication/global-value-chains-agrifood-sector>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCOTEC). Norma Técnica Colombiana: Cacao en Grano, NTC 1252 § (2003).

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCOTEC). Norma Técnica Colombiana 5811 Buenas Prácticas Agrícolas Para Cacao, NTC 5811 § (2010).

International Cocoa Organization (ICCO). (2017, January 3). Fine or Flavour Cocoa. Recuperado el sábado, 30 de septiembre de 2017, de <https://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>

Iragorri Valencia, A. (2015, May). Gran Alianza Cacao - Chocolate. Bogotá, Colombia.

Jacobstein, D., Garber, L., Barnhart, J., Briggs, T., Cavanaugh, K., Doggett, C., ... Stammerman, C. (2014). *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development (Strategy and Planning)*. USAID. Recuperado de <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

Jaimes Suárez, Y., & Aranzazu Hernández, F. (2010). Manejo de las enfermedades del cacao (*Theobroma cacao* L.) en Colombia, con énfasis en monilia (*Moniliophthora roreri*). In Program Nacional de Investigación para Incrementar la Sostenibilidad y Competitividad de la Cacaocultura en Colombia (p. 90). Colombia Corpoica

Jano, P. (2007, May 2). *Quality Incentives and the Development of High-value Agrifood Markets: Ecuador's Cacao Marketing Chain*. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

Jano, P., & Mainville, D. (2007). *The cacao marketing chain in Ecuador: analysis of chain constraints to the development of markets for high-quality cacao*. Autores. Recuperado de [http://nbcgib.uesc.br/cicacau/arquivos/producao\\_tecnico\\_cientifica/1067-paper.pdf](http://nbcgib.uesc.br/cicacau/arquivos/producao_tecnico_cientifica/1067-paper.pdf)



- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research* (Vol. 113). IDRC Ottawa. Recuperado de <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf>
- Kline, A., & Specialty Coffee Association of America. (2009, April 14). Sustainable Coffee Certifications: A Comparison Matrix.
- Kula, O., Downing, J., & Field, M. (2006). Globalization and the Small Firm: An Industry Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction. Recuperado de <http://bit.ly/2w7oZHT>
- Last, Jesse. (2016). 2016 Transparency Report. Recuperado de <https://www.tazachocolate.com/pages/2016-transparency-report>
- Lawson, M. (2017, October 2). Reviving Central America's Role in the Global Chocolate Industry. Recuperado el 14 de noviembre de 2017, de <https://agrilinks.org/post/reviving-central-americas-role-global-chocolate-industry>
- Lernoud, J., Potts, J., Sampson, G., Voora, V., Willer, H., & Wozniak, J. (2015). The State of Sustainable Markets-Statistics and Emerging Trends 2015. Recuperado de <http://orgprints.org/29694/>
- Lozano, J. G., Romero Carrascal, M., Ortiz, L. A., & Vega Varon, A. (2012). Caracterización y Zonificación de Areas Potenciales Para el Cultivo del Cacao en Colombia.
- Lundy, M., Gottret, M. V., Cifuentes, W., Ostertag Gálvez, C. F., Best, R., Peters, D., & Ferris, S. (2004). *Increasing the competitiveness of market chains for smallholder producers: Módulo 3: Territorial approach to rural-agroenterprise development*. CIAT. Recuperado de <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=GoKc9rn8T7QC&oi=fnd&pg=PA15&dq=%22of+Evaluation+and+Level+of%22+%22among+Different+Actors+to+Identify+and+Develop%22+%224.+Guidelines+for+Adapting+the+Process+to+Local%22+%22on+the+Use+of+Participatory%22+&ots=tVfrBLSegj&sig=w6C4xiFw9d9qPVC2NFd4vzZNIQg>
- Lundy, M., Parra-Peña, R. I., Jaramillo, C. L., Amrein, A., Hurtado, J., & González, C. (2015). Productive Partnerships: An effective instrument for the inclusion of vulnerable population groups in diverse contexts of Colombia. Recuperado de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/67730>

Martínez Covalada, H. J., Espinal, C. F., & Ortiz Hermida, L. X. (2005). *La cadena del cacao en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de [http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5890/1/2005112145659\\_caracterizacion\\_cacao.pdf](http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5890/1/2005112145659_caracterizacion_cacao.pdf)

Mateus R., J. F., & Rincón N., R. (2015, April). *Cadena del Cacao y su Agroindustria*. Corpoica.

Mcanany, P. A., & Murata, S. (2007). America's First Connoisseurs of Chocolate. *Food and Foodways*, 15(1-2), 7-30. <https://doi.org/10.1080/07409710701229565>

McEwan, P. J. (2008). Evaluating multigrade school reform in Latin America. *Comparative Education*, 44(4), 465-483. <https://doi.org/10.1080/03050060802481504>

McEwan, P. J., & Benveniste, L. (2001). The politics of rural school reform: Escuela Nueva in Colombia. *Journal of Education Policy*, 16(6), 547-559. <https://doi.org/10.1080/02680930110087816>

Mejía. (2011). *Increasing productivity of Cocoa in Côte d'Ivoire, Ghana, Indonesia and Colombia*. Purdue University.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Decreto Numero 3800 de 2006, Pub. L. No. 46440, 3800 (2006).

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Resolution 186 de 2008, 47018 §

(2008). Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Prórroga No. 3 al Contrato No.

055 de

2010 Celebrado Entre la Nacional - Ministerio de Agricultura y La Federación Nacional de Cacaoteros, Pub. L. No. Contato 055/10, 055 3 (2016).

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2017, February 28). Cadenas Productivas. Recuperado de [http://www.minagricultura.gov.co/08cifras/08\\_Misi\\_Cadenas.aspx](http://www.minagricultura.gov.co/08cifras/08_Misi_Cadenas.aspx)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Consejo Nacional Cacaotero. (2012, July 12). Plan Nacional de Desarrollo Cacaotero 2012-2021. Recuperado de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/006%20-%20Informes%20de%20Coyuntura/006%20-%20Inf.%20Coyuntura%20-%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%20Cacaotero%202012-2021.doc>



- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, & Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2001, October 4). Acuerdo Sectorial de Competitividad de la Cadena del Cacao y Su Agroindustria.
- Ministerio de Educación Nacional. (2017). Plan Especial de Educación Rural: Hacia el Desarrollo Rural y la Construcción de Paz. Bogotá, Colombia. Recuperado de [http://www.congresoeducacionruralcoreducacion.com/images/Doc\\_web/10.-PEER\\_06-2017.pdf](http://www.congresoeducacionruralcoreducacion.com/images/Doc_web/10.-PEER_06-2017.pdf)
- Mojica, A., & Paredes, J. (2011, October 4). Características del cultivo del cacao en Santander. Recuperado el 3 de septiembre de 2017, de <http://www.banrep.gov.co/es/eser-44>
- Molina, J. P. (2010). Territorial perspective of agricultural extension policies in Colombia. *Agronomía Colombiana*, 28(3), 456–463.
- Montoya Soto, J. F. (Unknown). Apoyo a la Cadena Productiva de Cacao en el Magdalena Medio, USAID-FUPAD 2002-2010.
- Montoya-Restrepo, I. A., Montoya-Restrepo, L. A., & Lowy-Ceron, P. D. (2015). Oportunidades para la actividad cacaotera en el municipio de Tumaco, Nariño, Colombia. *ENTRAMADO*, 11(1), 48–59. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21107>
- Mosquera, D. M. (2014). *Proyecto Apoyo Alianza Productivas: Alianza Productiva para la cadena de cacao-chocolate en los municipios de Arauca, Arauquita, Saravena, Fortúl y Tame*. CIAT, Ford Foundation, Proyecto Apoyo Alianza Productivas.
- Nicklin, C. (2011, July). Using native cacao varieties to reduce poverty and conserve globally important biodiversity in Northern Ecuador.
- Nolte, G. E. (2014). *Cocoa Update and Outlook* (GAIN Report). Lima, Peru: USDA Global Agricultural Information Network.
- O’Keefe, B. (2016, March 1). Inside Big Chocolate’s Child Labor Problem. *Forbes*. Recuperado de <http://fortune.com/big-chocolate-child-labor/>
- Oliveros, D. (2013). Medición de la competitividad de los productores de cacao en una región de Santander – Colombia. *Lebret*, (5), 243–267.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). OECD Review of Agricultural Policies: Colombia 2015. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264227644-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). Aid at a glance charts - OECD. Recuperado el 15 de enero de 2017, de <http://www.oecd.org/countries/colombia/aid-at-a-glance.htm#regions>

Ortiz-R, O., & Gallardo, R. (2013). Applying life cycle management of colombian cocoa production.

Oxfam International. (2013). "Divide and Purchase": how land ownership is being concentrated in Colombia. Oxfam GB. Recuperado de <https://www.oxfam.org/en/pressroom/pressreleases/2013-09-27/divide-and-purchase-how-land-ownership-being-concentrated>

Parra, C. (2017, March). Universidad de Caldas in the Region: Educación "Alternative Development for Post-conflict Colombia." West Lafayette, IN.

Parra Correa, D., & USAID. (2014, September). *Perspectivas de Instituciones Financieras Colombia*. Bogotá, Colombia.

Parra-Peña, R. I., Miller, V., & Lundy, M. (n.d.). *Pro-Poor Impact of Public Policy on a Commodity Supply Chain at the Regional Level* (Policy Brief No. No. 20). CIAT.

Parra-Peña S., R. I., Miller, V., & Lundy, M. (2013). *Colombian Supply Chains: How Public Policy Shapes Agriculture* (Policy Brief No. 8). CIAT.

Pekic, V. (2014, August 18). Premium chocolatiers take note: Colombia to renew high-quality cocoa plantations. Recuperado el 3 de septiembre de 2017, de <http://www.confectionerynews.com/Commodities/Colombia-plans-to-replant-high-quality-Fino-de-Aroma-cocoa>

Peña, Y., Miller, V., Parra-Peña, R. I., & Lundy, M. (2014). *Strengthening Regional Supply Chains for Agricultural Transformation in Colombia* (Policy Brief No. 17). Cali, Colombia.

Peña, Y., Parra-Peña, R. I., & Lundy, M. (2014). *Strengthening Regional Supply Chains for Agricultural Transformation in Colombia* (Policy Brief No. No. 17). CIAT.



- Perez, M. G. (2015, November 12). Why Cocaine Farmers Are Getting Into Chocolate Instead. *Bloomberg.com*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-12/in-cocaine-to-chocolate-shift-market-forces-lend-a-helping-hand>
- Perfetti, J. J., Escobar, D., Castro, F., Cuervo, B., Rodríguez, M., & Vargas, J. I. (2012). *Costos de Producción de Doce Productos Agropecuarios*. Fedesarrollo, Iquartil.
- Portillo, E., de Farinas, L. G., & Betancourt, E. (2007). Análisis químico del cacao criollo porcelana (*Theobroma cacao* L.) en el sur del lago de Maracaibo. *Revista de La Facultad de Agronomía*, 24(3). Recuperado de <http://200.74.222.178/index.php/agronomia/article/view/12249>
- Potts, J., Lynch, M., Wilkings, A., Huppé, G. A., Cunningham, M., Voora, V. A., ... International Institute for Sustainable Development. (2014). The state of sustainability initiatives review 2014: standards and the green economy. Recuperado de <http://www.deslibris.ca/ID/242257>
- ProColombia. (2015, August). *The World Invests in Colombia: Investment in Cocoa, Chocolate and the Confectionary Industry*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/pasante/investment-in-cocoa-chocolate-and-the-confectionery>
- Purcell, T. F., Fernández, N., & Martínez, E. (2016). The Uneven Geographical Development of Cacao Commodity Chains in Ecuador: From Differential to Monopoly. *Radio Caracol*. (2016, July 27). Suscriben Alianza Público Privada para fortalecer el cacao en los Montes de María. *Caracol Radio*. Recuperado de [http://caracol.com.co/emisora/2016/07/27/cartagena/1469608777\\_512300.html](http://caracol.com.co/emisora/2016/07/27/cartagena/1469608777_512300.html) oloy Ground-Rent. Recuperado de [http://www.academia.edu/download/45125693/CENEDET\\_WP6.pdf](http://www.academia.edu/download/45125693/CENEDET_WP6.pdf)
- Puro, G. (2016). *Chocolate Candy Market in the U.S., 11th Edition* (Packaged Facts).
- Quijano, H. (2015). *Asociación Cacaotera de Colombia: Red Cacaotera*. Unknown.
- Quijano, H. (2016a). *Colombia Siembra y Renueva Cacao: Red Cacaotera / Casa Luker Alianza*. unknown.
- Quijano, H. (2016b). *Red Cacaotera - Introduction*. Bogotá, Colombia.
- Quijano, H. (2016c). *Red Cacaotera Strategic Plan 2016-2020*. Bogotá, Colombia.

Quingaísa, E., & Riveros, H. (2007). Estudio de caso: Denominación de origen “Cacao Arriba.” *IICA Ecuador Quito Ecuador*. Recuperado de [http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19\\_Denominacion\\_Cacao\\_Arriba\\_Ecuador.pdf](http://www.canacacao.org/uploads/smartsection/19_Denominacion_Cacao_Arriba_Ecuador.pdf)

Radio Caracol. (2016, July 27). Suscriben Alianza Público Privada para fortalecer el cacao en los Montes de María. Caracol Radio. Recuperado de [http://caracol.com.co/emisora/2016/07/27/cartagena/1469608777\\_512300.html](http://caracol.com.co/emisora/2016/07/27/cartagena/1469608777_512300.html)

Ramírez Sulvarán, J. A., Sigarroa Rieche, A. K., & Del Valle Vargas, R. A. (2014). Characterization of Cocoa (*Theobroma cacao* L.) Farming Systems in the Norte de Santander Department and Assessment of Their Sustainability: Caracterización de los Sistemas de Producción de Cacao (*Theobroma cacao* L.) en el Departamento de Norte de Santander y evaluación de su sostenibilidad. *Revista Facultad Nacional de Agronomía*, 67(1), 7177–7187. <https://doi.org/10.15446/rfnam.v67n1.42635>

República de Colombia. Decreto 899 del 29 de mayo de 2017, Unidad para las Víctimas, 899 § (2017). Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/decreto899del29demayode2017.pdf>

Rijn, F., Ingram, V., Rogers, A., & Nuijt, J. H. (2016). *Improving sustainability in coffee and cocoa*. Wageningen Economic Research. Recuperado de <http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/399093>

Rivas, S. E., & ACIDI/VOCA. (2015). *Afro-Colombian and Indigenous Program (ACIP) Quarter 3 - FY 2015* (Quarterly Report).

Rodríguez, S. L. F., Camargo, L. C. A., Pedraza, C. A. C., Cantillo, Z. C., & Domínguez, Ó. F. C. (2011). Balance tecnológico de la cadena productiva y agroindustrial del cacao. Bogotá, Colombia: Colciencias, Cámara de Comercio de Cartagena de Indias y Gobernación de Bolívar. Recuperado de <http://core.ac.uk/download/pdf/11054567.pdf>

Rojas, F., & Sánchez, E. J. S. (2013). Guía Ambiental para el Cultivo del Cacao. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Federación Nacional de Cacaoteros, Fondo Nacional del Cacao.

Roldán Luna, D., Espinal, C. F., & Ortiz Hermida, L. (2005). *La cadena del cacao en Colombia*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MINAGRICULTURA.



- Recuperado de [http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5890/1/2005112145659\\_caracterizacion\\_cacao.pdf](http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5890/1/2005112145659_caracterizacion_cacao.pdf)
- Ruiz Molina, M. del P., Montoya Ortíz, H., & Urueña del Valle, M. A. (2009, October). Situación actual y perspectivas del mercado de cacao en grano colombiano. Economic Research Service - USAID/MIDAS Crops.
- Sánchez, A. (n.d.). Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Cacao-Chocolate en Colombia.
- Schroth, G., Jeusset, A., Gomes, A. da S., Florence, C. T., Coelho, N. A. P., Faria, D., & Läderach, P. (2016). Climate friendliness of cocoa agroforests is compatible with productivity increase. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 21(1), 67–80. <https://doi.org/10.1007/s11027-014-9570-7>
- SEAF Colombia, S.A. (2016, April). *Colombia Agribusiness Fund - SCAF: Seizing Colombia's agribusiness sector opportunity*. Unknown.
- Sellamén Garzón, A. (2013). Estado del arte sobre los fondos parafiscales agropecuarios. *Criterio Libre*, 11.
- Sheridan, M., Montenegro, A., Rodríguez-Camayo, F., Lundy, M., Eitzinger, A., González, C., & Ramirez-Villegas, J. (2015). Using scientific evidence to link private and public sectors in the planning process: observations from coffee sector engagement in Nariño, Colombia. Recuperado de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/70976>
- Skoog, G. E., & Nordiska Afrikainstitutet (Uppsala). (2016). *Cocoa in post-conflict Liberia: the role of institutions for the development of inclusive agricultural markets*. Uppsala: Nordiska Afrikainstitutet.
- Springer-Heinze, A. (2007). *ValueLinks Manual: The methodology of value chain promotion*. GTZ Eschborn. Recuperado de <http://eprints.icrisat.ac.in/10641/>
- Stone, E. (2016, August). *El Mercado Bean-to-Bar” o “Craft” y su relevancia para Colombia*. Presented at the Aromas de Paz Conference, Santander, Colombia. Recuperado de [https://www.fedecacao.com.co/portal/images/Emily\\_Stone\\_-\\_New\\_York\\_-\\_Que\\_es\\_el\\_Bean\\_to\\_bar\\_y\\_su\\_aprovechamiento\\_para\\_Colombia\\_.pdf](https://www.fedecacao.com.co/portal/images/Emily_Stone_-_New_York_-_Que_es_el_Bean_to_bar_y_su_aprovechamiento_para_Colombia_.pdf)

Suaza Hurtado, L. A. (2011). *Asistencia técnica rural a los productores de cacao (Theobroma L) en el municipio de Campolegre (Huila): análisis de los aspectos económicos, sociales y técnicos. Caso CPGA "Ecosistema La Siberia" periodo 2005-2009*. Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/2765>

Swisscontact. (2016). *Cocoa Value Chain Development: Transforming Cocoa Farming into a Sustainable Business for Smallholder Farmers*. Recuperado de [http://www.swisscontact.org/fileadmin/user\\_upload/HEAD\\_OFFICE/Documents/Topics\\_Brochures/Brochure\\_Cocoa\\_Value\\_Chain\\_Development.pdf](http://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/HEAD_OFFICE/Documents/Topics_Brochures/Brochure_Cocoa_Value_Chain_Development.pdf)

TechnoServe. (2015a). *A Case Study of the Economic Development Alliance Program for San Martín, Huánuco, and Ucayali 2010-2015*. Recuperado de <http://www.technoserve.org/blog/building-a-sustainable-cocoa-value-chain-in-peru>

TechnoServe. (2015b, enero). *Construcción de un modelo de agricultura competitiva en Colombia: Una mirada al sector agrícola Colombiano*. Recuperado de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/Presentaci%C3%B3n%20Master%20Modelo%20Agricultura%20Competitiva%202015.pdf>

Tetra Tech. (2016). *Colombia Land and Rural Development Program Quarterly Report January - March, 2016* (Quarterly Report No. FY16Q2). Tetra Tech.

Tetra Tech ARD. (2011). *USAID Programa MIDAS Final Report (CONTRACT NO. 514-C-00-06-00301-00 MARCH)*. Washington, DC.

The Economist Intelligence Unit. (2016). *Monthly Cocoa Outlook* (The Economist Intelligence Unit - Views Wire). Recuperado de [www.eiu.com](http://www.eiu.com)

The Rainforest Alliance. (2016, May 31). *Rainforest Alliance Certified Farm and Operations*. Recuperado de <http://www.rainforest-alliance.org/business/agriculture/certification/public-summaries>

Ton, G. (2008). *Chain governance, sector policies and economic sustainability in cocoa: a comparative analysis of Ghana, Côte d'Ivoire, and Ecuador*. Wageningen: Wageningen UR.

United States Agency for International Development. (2014). *Country Development Cooperation Strategy 2014-2018: A Path to Peace*. United States Agency for International Development.



United States Agency for International Development. (2016, May 26). USAID Solicitation Producer to Markets Alliance.

Unknown. (2015a). *Casa Luker: Good, Reliable, Vital*. Recuperado de [http://www.optima.gr/wp-content/uploads/2017/01/CasaLuker\\_Presentation\\_English-gia-site1.pdf](http://www.optima.gr/wp-content/uploads/2017/01/CasaLuker_Presentation_English-gia-site1.pdf)

Unknown. (2015b). *Chocolate Tumaco - Colombia in Rural Colombia, USAID, and Local Company Co-invest for a Brighter Future* (Local Private Sector Partnership Series). USAID.

Unknown. 2016 September 25. El acuerdo de paz se firmará con un balígrafo. *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/proceso-de-paz-presidente-santos-firmara-acuerdo-final-con-un-baligrafo/495388>

Unknown. (n.d.). Cacao Pacífico - Home. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de <https://cacaopacifico.com/en/>

UNODC, & Acción Social. (2007). *Informe Ejecutivo sobre el Seguimiento a los Programas de Familias Guardabosquest y Proyectos Productivos: Monitoreo, Seguimiento y Evaluación al Desarrollo Alternativo en Colombia* (Executive Summary). Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/Informe\\_ejecutivo\\_2007\\_espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/Informe_ejecutivo_2007_espanol.pdf)

U.S. Government. (2016, January 3). U.S. Government Global Food Security Strategy 2017-2021. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <https://www.usaid.gov/what-we-do/agriculture-and-food-security/us-government-global-food-security-strategy>

USAID Regional Inspector General/San Salvador. (2010). *Audit of USAID/Colombia's Alternative Development Program* (Audit Report No. I-514-10-004-P). USAID.

USAID, & Unknown. (2016). *USAID Cacao Programs: Colombia 2016*. Unknown.

Useche, P., & Blare, T. (2013). Traditional vs. modern production systems: Price and nonmarket considerations of cacao producers in Northern Ecuador. *Ecological Economics*, 93, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.03.010>

UTZ. (2015, December 30). UTZ Registered Cocoa Producers41-E-UTZregistproducers.pdf. Recuperado de [https://utz.org/?attachment\\_id=4535](https://utz.org/?attachment_id=4535)

Van der Kooij, S. (2013, October). Market study of fine flavour cocoa in 11 selected countries – revised version. Royal Tropical Institute.

Vega, H., & Beillard, M. J. (2015). *Ecuador: Ecuador Cocoa Update and Outlook* (GAIN Report No. ECI5002). USDA Foreign Agricultural Service. Recuperado de <https://www.fas.usda.gov/data/ecuador-ecuador-cocoa-update-and-outlook>

Vignati, F. (2016, May). *Propuesta de valor de Proyecto: Iniciativa Latino Americana del Cacao*. Presented at the ICCO World Cocoa Conference, Dominican Republic.

Waldron, A., Justicia, R., Smith, L., & Sanchez, M. (2012). Conservation through Chocolate: a win-win for biodiversity and farmers in Ecuador's lowland tropics: Win-win in cocoa farms. *Conservation Letters*, 5(3), 213–221. <https://doi.org/10.1111/j.1755-263X.2012.00230.x>

Weise, S., & Wilcox Jr, M. D. (2007). Tree Crops to ensure income generation and sustainable livelihoods in Liberia. *IITA/STCP*.

Wilcox Jr, M. D., & Gockowski, J. (2011). *Reforming Cocoa and Coffee Marketing in Liberia* (Sustainable Tree Crops Program Policy Brief No. No. 02). International Institute for Tropical Agriculture.

Wilcox, M. (2006, May). *Farmgate Prices and Market Power in Liberalized West African Cocoa Markets*. Purdue University.

Wilcox, M., & Abbott, P. (2004, August). *Market Power and Structural Adjustment: The Case of West African Cocoa Markets*. Presented at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Denver, Colorado.

Wilcox, M. D., Abbott, P. C., & others. (2004). Market power and structural adjustment: the case of West African cocoa market liberalization. In *American Agricultural Economics Association Annual Meeting* (pp. 1–4). Recuperado de <http://core.ac.uk/download/pdf/6546593.pdf>

Wilcox, M. D., Abbott, P. C., & others. (2006). Can Cocoa Farmer Organizations Countervail Buyer Market Power? In *American Agricultural Economics Association Annual Meeting* (pp. 23-26). Recuperado de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/212611/sp06wi02.pdf>



Works, R. (2015). *Afro-Colombian Cocoa Farmers Form Private-Public Partnership in the Conflict-Affected Municipality of Tumaco (Case Study)*. Tumaco, Colombia: USAID.

World Cocoa Conference. (2012, November 23). Abidjan Cocoa Declaration. ICCO. Recuperado de [https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat\\_view/57-world-cocoa-conference-2012-abidjan.html](https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/57-world-cocoa-conference-2012-abidjan.html)

Wunder, S. (2001). Ecuador goes bananas: incremental technological change and forest loss. In A. Angelsen & D. Kaimowitz (Eds.), *Agricultural technologies and tropical deforestation* (pp. 167–194).

Zamudio Portilla, J. L. (2014). Proyecto Apoyo Alianza Productivas: Un estudio de caso sobre la Alianza para la siembra de 200 hectáreas de cacao con familias desplazadas y retornadas de la parte de los municipios de San Jacinto y el Carmen de Bolívar. CIAT, Ford Foundation, Proyecto Apoyo Alianza Productivas.

*Apéndice B. Listado de organizaciones y personas entrevistadas para el estudio de la cadena productiva del cacao en Colombia*

	<b>Entrevistado</b>	<b>Categoría</b>	<b>Lugar</b>	<b>Fecha</b>
1	Red de Cacaoteros	3 Organización nacional de productores	Bogotá	03/06/16
2	Cacao de Colombia	7 Fabricante de chocolate	Bogotá	14/06/16
3	USAID	1 Organización gubernamental	Bogotá	16/06/16
4	ACDI VOCA	2 Organización no gubernamental	Bogotá	16/06/16
5	Swisscontact	2 Organización no gubernamental	Bogotá	21/06/16
6	(Ex) Nacional	6 Comprador independiente	Bogotá	21/06/16
7	UNODC	2 Organización no gubernamental	Bogotá	23/06/16
8	Mariana Cocoa Export	7 Fabricante de chocolate	Santander	27/06/16
9	Chocolate Gironés	7 Fabricante de chocolate	Santander	27/06/16
10	COOPERCACAO	4 Organización independiente de productores	Santander	28/06/16
11	Fedecacao	3 Organización nacional de productores	Santander	28/06/16
12	FUINMUCAR	4 Organización independiente de productores	Santander	28/06/16



13	Cortipaz	4 Organización independiente de productores	Santander	28/06/16
14	Finca grande	5 Productor de cacao	Santander	28/06/16
15	Departamento de Agricultura de San Vicente	1 Organización gubernamental	Santander	29/06/16
16	Chocolate de Chucurí	7 Fabricante de chocolate	Santander	29/06/16
17	Fedecacao	3 Organización nacional de productores	Santander	29/06/16
18	Intermediarios de San Vicente	6 Comprador independiente	Santander	29/06/16
19	Finca grande	5 Productor de cacao	Santander	30/06/16
20	Finca grande	5 Productor de cacao	Santander	30/06/16
21	Finca grande	5 Productor de cacao	Santander	30/06/16
22	Fedecacao	3 Organización nacional de productores	Santander	30/06/16
23	Fedecacao	3 Organización nacional de productores	Santander	01/07/16
24	Grupo de productores	5 Productor de cacao	Santander	01/07/16
25	UIS	8 Universidad/Centro de investigación	Santander	01/07/16
26	SENA	8 Universidad/Centro de investigación	Santander	01/07/16
27	CORTEPAZ	4 Organización independiente de productores	Bogotá	07/07/16
28	Cacao de Colombia (seguimiento)	7 Fabricante de chocolate	Bogotá	07/07/16

29	USAID (Ex, actualmente AmCham)	1 Organización gubernamental	Bogotá	08/07/16
30	Parques nacionales	1 Organización gubernamental	Sierra Nevada	11/07/16
31	Secretaría de Desarrollo Económico	1 Organización gubernamental	Sierra Nevada	11/07/16
32	Guardabosques	4 Organización independiente de productores	Sierra Nevada	12/07/16
33	Pequeño productor	5 Productor de cacao	Sierra Nevada	12/07/16
34	Intermediario, SN	6 Comprador independiente	Sierra Nevada	12/07/16
35	Finca grande	5 Productor de cacao	Sierra Nevada	13/07/16
36	Finca de Arhuaco	5 Productor de cacao	Sierra Nevada	14/07/16
37	APOMD	4 Organización independiente de productores	Sierra Nevada	14/07/16
38	UMATA	1 Organización gubernamental	Sierra Nevada	15/07/16
39	AGROCOOP	6 Comprador independiente	Sierra Nevada	15/07/16
40	Finca mediana	5 Productor de cacao	Sierra Nevada	15/07/16
41	Finca grande	5 Productor de cacao	Sierra Nevada	15/07/16
42	Cacao de Colombia	7 Fabricante de chocolate	Sierra Nevada	15/07/16
43	Fondo Acción	2 Organización no gubernamental	Bogotá	18/07/16
44	TechnoServe	2 Organización no gubernamental	Bogotá	19/07/16
45	Pacific Agricapital	5 Productor de cacao	Bogotá	25/07/16



46	Manifiesto Cacao	7 Fabricante de chocolate	Bogotá	26/07/16
47	Universidad Nacional	8 Universidad/Centro de investigación	Bogotá	28/07/16
48	Casa Luker	7 Fabricante de chocolate	Bogotá	28/07/16
49	Nacional	7 Fabricante de chocolate	Bogotá	29/07/16
50	Central de compra nacional	7 Fabricante de chocolate	Valle del Cauca	01/08/16
51	SAG	1 Organización gubernamental	Valle del Cauca	02/08/16
52	Asprofinca	4 Organización independiente de productores	Valle del Cauca	03/08/16
53	Pequeño productor	5 Productor de cacao	Valle del Cauca	03/08/16
54	Cacao de Colombia	7 Fabricante de chocolate	Valle del Cauca	04/08/16
55	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	1 Organización gubernamental	Valle del Cauca	04/08/16
56	Expertos, empresas agroindustriales	8 Universidad/Centro de investigación 5 Productor de cacao	Bogotá	08/08/16
57	Pacific Agricapital / Fenicia Trading	6 Comprador independiente	Bogotá	08/08/16
58	Fedecacao	3 Organización nacional de productores	Bogotá	08/08/16
59	Casa Luker	7 Fabricante de chocolate	Bogotá	08/08/16
60	Cacao de Colombia	7 Fabricante de chocolate	Bogotá	08/08/16

61	Swisscontact	2 Organización no gubernamental	Bogotá	09/08/16
62	Corpoica	8 Universidad/Centro de investigación	Bogotá	09/08/16
63	Cámara de Comercio de Cartagena	1 Organización gubernamental	Bogotá	09/08/16
64	Red de Cacaoteros	3 Organización nacional de productores	Bogotá	09/08/16
65	Consejo del Cacao	3 Organización nacional de productores	Bogotá	09/08/16
66	Nacional	7 Fabricante de chocolate	Bogotá	09/08/16
67	Central de compra nacional	7 Fabricante de chocolate	Santander	10/08/16
68	Agrotropical	5 Productor de cacao	Santander	10/08/16
69	APRIMUJER	4 Organización independiente de productores	Santander	11/08/16
70	Alcalde de San Vicente de Chucurí	1 Organización gubernamental	Santander	11/08/16
71	Oficinas y laboratorio de Fedecacao	3 Organización nacional de productores	Santander	12/08/16
72	Finca grande	5 Productor de cacao	Santander	12/08/16
73	Villa Monica (finca demostrativa de Fedecacao)	3 Organización nacional de productores	Santander	12/08/16
74	Ecocacao	4 Organización independiente de productores	Santander	13/08/16
75	Finca orgánica	5 Productor de cacao	Santander	13/08/16



76	ASOCAVIZ	4 Organización independiente de productores	Santander	14/08/16
77	SENA	8 Universidad/Centro de investigación	Santander	14/08/16
78	Finca y productor de chocolate	5 Productor de cacao	Santander	15/08/16
79	Finca	5 Productor de cacao	Santander	15/08/16
80	Corpoica La Suiza	8 Universidad/Centro de investigación	Santander	16/08/16
81	Investigador jubilado de Corpoica	8 Universidad/Centro de investigación	Bucaramanga	16/08/16
82	Grupo NovoAgro	5 Productor de cacao	Medellín	17/08/16
83	EAFIT	8 Universidad/Centro de investigación	Medellín	17/08/16
84	UNAL	8 Universidad/Centro de investigación	Bogotá	18/08/16
85	Socya	ONG	Bogotá	19/08/16
86	Grupo Nutresa /CNCH	7 Fabricante de chocolate	Bogotá	19/08/16

## *Apéndice C. Herramientas utilizadas para efectuar las entrevistas y recabar información para el estudio analítico de la cadena productiva del cacao en Colombia*

### Encuesta I: Organizaciones gubernamentales

1. ¿Puede explicar la función que desempeña su organización para apoyar a la industria del cacao durante las etapas de producción (fincas de cacao, compra de cacao, producción de chocolate)?
2. ¿Puede explicar la función que desempeña su organización para apoyar a la industria del cacao durante las etapas de comercialización (mercado interno, exportación)?
3. ¿Cuenta con información que se recopila o acumula y sobre el precio del cacao/chocolate producido o vendido? De ser así, ¿con qué cuenta y podríamos nosotros acceder a ella? ¿Cómo?
4. ¿Cuáles son las fuentes de información (recopilada directamente u obtenida de otra entidad)?
5. ¿Su organización ha efectuado un censo de productores de cacao, compradores/comerciantes de cacao, procesadores de chocolate, vendedores/exportadores de cacao? ¿Lo ha hecho alguien de la cadena productiva? ¿Qué preguntas se realizaron? ¿Tiene algún formulario de encuesta sin utilizar? ¿Esta información está disponible al público o podríamos acceder nosotros a ella?
6. ¿Su institución u otra institución recopila información sobre importaciones de cacao? De ser así, ¿dicha información se encuentra disponible o sabe usted dónde podemos obtenerla?
7. ¿Su organización presta algún servicio de extensión a productores de cacao, compradores, fabricantes de chocolate? De ser así, ¿qué servicios ha prestado su organización? ¿En qué partes del país? ¿De qué manera los prestó?
8. ¿Cuenta con oficinas regionales, departamentales o municipales en zonas productoras de cacao?
9. ¿Con quién más nos recomienda que hablemos?
10. Por favor cuéntenos con quién colabora su institución en actividades relacionadas con el cacao.
11. ¿Su organización brinda algún crédito a productores o apoyo financiero para mejoras en las plantaciones de cacao o a los fabricantes de chocolate en sus pequeñas/medianas empresas?



*Encuesta 2: Organizaciones no gubernamentales*

1. ¿Puede explicar cuál es la función que desempeñan ustedes en la cadena productiva del cacao en Colombia (vinculación de productores con comerciantes, compra, comercialización, procesamiento, venta, exportación)?
2. ¿En qué zonas de Colombia trabaja?
3. ¿Su organización presta algún servicio de extensión a productores de cacao, compradores, fabricantes de chocolate?
4. De ser así, ¿qué servicios ha prestado su organización? ¿De qué manera los prestó?
5. ¿Los extensionistas tienen un “mensaje” viable que comunicar a los productores? ¿Este comprende la siembra de árboles, método de producción, prácticas poscosecha, prácticas de comercialización u otras prácticas de negocio?
6. ¿Adoptar las prácticas recomendadas aumentará el rendimiento? ¿Incrementará el ingreso de la finca? ¿Se ajustará al sistema agrícola sin toparse con dificultades? ¿Cuánto tiempo debe pasar antes de lograr beneficios de las recomendaciones?
7. ¿Los productores están adoptando las recomendaciones de la extensión? Si no, ¿por qué?
8. ¿Existen algunos modelos de servicios de extensión que funcionan y otros que no? (Compare Fedecacao, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Red de Cacaoteros, Swisscontact, etc. Al parecer, cada uno de ellos ofrece servicios de extensión)
9. ¿Usted ofrece alguna oportunidad o servicio de comercialización a los productores de cacao? De ser así, ¿cuáles?
10. ¿Su organización brinda algún crédito a productores o apoyo financiero para mejoras en las plantaciones de cacao o a los fabricantes de chocolate en sus pequeñas/medianas empresas?
11. ¿Cuál es su percepción de oportunidades y retos para ampliar la escala de la producción de cacao, procesamiento de chocolate, oportunidades de comercialización u opciones de exportación (mejores prácticas específicas de Colombia)?
12. ¿Con quién más nos recomienda que hablemos?
13. Por favor cuéntenos con quién colabora su institución en actividades relacionadas con el cacao.

*Encuesta 3: Organizaciones nacionales de productores*

1. ¿Puede explicarnos su estructura institucional?
2. ¿Puede explicar cuál es la función que desempeñan ustedes en la cadena productiva del cacao en Colombia (vinculación de productores con comerciantes, compra, comercialización, procesamiento, venta, exportación)?

3. ¿En qué zonas de Colombia trabaja?
4. ¿Su organización presta algún servicio de extensión o asistencia técnica a productores de cacao, compradores, fabricantes de chocolate?
5. De ser así, ¿qué servicios ha prestado su organización? ¿De qué manera los prestó?
6. ¿Los extensionistas tienen un “mensaje” viable que comunicar a los productores? ¿Este comprende la siembra de árboles, método de producción, prácticas poscosecha, prácticas de comercialización u otras prácticas de negocio?
7. ¿Adoptar las prácticas recomendadas aumentará el rendimiento? ¿Incrementará el ingreso de la finca? ¿Se ajustará al sistema agrícola sin toparse con dificultades? ¿Cuánto tiempo debe pasar antes de lograr beneficios de las recomendaciones?
8. ¿Los productores están adoptando las recomendaciones de la extensión? Si no, ¿por qué?
9. ¿Existen algunos modelos de servicios de extensión que funcionan y otros que no? (Compare Fedecacao, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Red de Cacaoteros, Swisscontact, etc. Al parecer, cada uno de ellos ofrece servicios de extensión)
10. ¿Su organización participa en la venta o compra de cacao? De ser así, por favor explique cómo participa.
11. ¿Su organización ofrece contratos a productores de cacao ya sea de manera formal o informal? ¿Cuáles son las condiciones de esos contratos?
12. ¿Qué precio se le pagó al productor por su cacao? Más específicamente, ¿cuántas veces él vendió grano, a quién y a qué precio?
13. ¿Qué tipo de comprador era? (pequeño comerciante, mayorista, agente comprador, organización de productores,...) ¿Dónde se efectuó la transacción?
14. ¿El productor recibió algún suplemento de precio o descuento relacionado con la calidad?
15. ¿Los granos estaban bien fermentados, secos, con pocos granos estropeados? Si no, ¿se rechazó alguna venta, es decir, la calidad afectó el precio que recibió el productor?
16. ¿El productor tenía otras opciones donde vender su cacao? ¿De un tipo de comprador similar o diferente? Si el productor optara por otro comprador, ¿aplicarían restricciones de calidad diferentes?
17. ¿Vender a otro comprador requeriría incurrir en costos adicionales de transporte (cuánto)?
18. ¿Usted ofrece alguna oportunidad o servicio de comercialización a los productores de cacao? De ser así, ¿cuáles?



19. ¿Usted colecta información del mercado interno o mercados internacionales? De ser así, ¿de dónde la obtiene?
20. ¿Mantiene alguna base de datos sobre producción de cacao, productores, organizaciones, comercialización? ¿Nos permitiría acceder a ella?
21. ¿Usted trabaja directamente con organizaciones de productores de cacao? ¿Con cuáles?
22. ¿Cuáles son algunos de los desafíos o limitaciones de trabajar con organizaciones de productores?
23. ¿Puede contarnos de alguna oportunidad o caso en que trabajar con una organización de productores fue de beneficio para su asociación?
24. ¿Su organización brinda algún crédito a productores o apoyo financiero para mejoras en las plantaciones de cacao o a los fabricantes de chocolate en sus pequeñas/medianas empresas?
25. ¿Cuál es su percepción de oportunidades y retos para ampliar la escala de la producción de cacao, procesamiento de chocolate, oportunidades de comercialización u opciones de exportación (mejores prácticas específicas de Colombia)?
26. ¿Con quién más nos recomienda que hablemos?
27. Por favor cuéntenos con quién colabora su institución en actividades relacionadas con el cacao. ¿Su organización tiene alianzas con algún fabricante, exportador, ONG (Swisscontact, Chemonics) o alguna otra alianza público-privada?

#### *Encuesta 4: Organizaciones independientes de productores*

1. ¿Puede explicarnos la estructura institucional de su asociación (número de miembros, empleados contratados)?
2. ¿Puede explicar qué servicios ofrece su organización a los miembros de la asociación (procesos poscosecha, como fermentación, secado o tostado; vinculación de productores con comerciantes; compra; comercialización; procesamiento; venta; suministro de insumos a menor costo; participación en programas gubernamentales o no gubernamentales)?
3. ¿Su organización presta algún servicio de extensión o asistencia técnica a productores de cacao, compradores, fabricantes de chocolate?
4. De ser así, ¿qué servicios ha prestado su organización? ¿De qué manera los prestó?
5. ¿Los extensionistas educadores tienen un “mensaje” viable que comunicar a los productores? ¿Este comprende la siembra de árboles, método de producción, prácticas poscosecha, prácticas de comercialización u otras prácticas de negocio?

6. ¿Adoptar las prácticas recomendadas aumentará el rendimiento?  
¿Incrementará el ingreso de la finca? ¿Se ajustará al sistema agrícola sin toparse con dificultades? ¿Cuánto tiempo debe pasar antes de lograr beneficios de las recomendaciones?
7. ¿Los productores están adoptando las recomendaciones de la extensión? Si no, ¿por qué?
8. ¿Existen algunos modelos de servicios de extensión que funcionan y otros que no? De ser así, ¿cuáles parecen ser mejores modelos para enseñar los conceptos?
9. ¿Su organización participa en la venta o compra de cacao? De ser así, por favor explique cómo participa.
10. ¿Su organización ofrece contratos a productores de cacao ya sea de manera formal o informal? ¿Cuáles son las condiciones de esos contratos?
11. ¿Qué precio se le pagó a los productores por su cacao? Más específicamente, ¿cuántas veces él/ella vendió grano, a quién y a qué precio?
12. ¿Qué tipo de comprador era? (pequeño comerciante, mayorista, agente comprador, organización de productores,...) ¿Dónde se efectuó la transacción?
13. ¿El productor recibió algún suplemento de precio o descuento relacionado con la calidad?
14. ¿Los granos estaban bien fermentados, secos, con pocos granos estropeados? Si no, ¿se rechazó alguna venta, es decir, la calidad afectó el precio que recibió el productor?
15. ¿El productor tenía otras opciones donde vender su cacao? ¿De un tipo de comprador similar o diferente? Si el productor optara por otro comprador, ¿aplicarían restricciones de calidad diferentes?



16. ¿Vender a otro comprador requeriría incurrir en costos adicionales de transporte (cuánto)?
17. ¿Usted ofrece alguna oportunidad o servicio de comercialización a los productores de cacao? De ser así, ¿cuáles?
18. ¿Usted colecta información del mercado interno o mercados internacionales? De ser así, ¿de dónde la obtiene?
19. ¿Mantiene alguna base de datos sobre producción de cacao, productores, organizaciones, comercialización? ¿Nos permitiría acceder a ella?
20. ¿Usted trabaja directamente con Fedecacao u otras organizaciones nacionales? ¿Con cuáles?
21. ¿Cuáles son algunos de los desafíos o limitaciones de trabajar con dichas organizaciones?
22. ¿Puede contarnos de alguna oportunidad o caso en que trabajar con una de esas organizaciones fue de beneficio para su asociación?
23. ¿Su asociación brinda algún crédito a productores o apoyo financiero para mejoras en las plantaciones de cacao o a los fabricantes de chocolate?
24. ¿Cuál es su percepción de oportunidades y retos para ampliar la escala de la producción de cacao, procesamiento de chocolate, oportunidades de comercialización u opciones de exportación (mejores prácticas específicas de Colombia)?
25. ¿Con quién más nos recomienda que hablemos?
26. Por favor cuéntenos con quién colabora su institución en actividades relacionadas con el cacao. ¿Su organización tiene alianzas con algún fabricante, exportador, ONG (Swisscontact, Chemonics) o alguna otra alianza público-privada?

#### *Encuesta 5: Productores de cacao*

1. ¿Dónde produce usted su cacao?
2. ¿Hace cuánto que produce cacao?
3. ¿En cuántas hectáreas de terreno produce usted cacao?
4. ¿Cuál es su rendimiento en esa área?
5. ¿Pertenece usted a alguna asociación local de cacao? ¿A cuál?
6. ¿Cuáles son algunos de los beneficios de pertenecer a la asociación?
7. ¿Su asociación brinda algún crédito a productores o apoyo financiero para mejoras en las plantaciones de cacao o a los fabricantes de chocolate?
8. ¿Usted participa en algún programa de extensión para producción de cacao, procesamiento del cacao o para comercializar/vender su cacao? De ser así, ¿en cuáles?
9. ¿En qué tipo de programas ha participado usted?

10. ¿Su organización local de productores de cacao presta estos servicios?  
¿Existen otras organizaciones que hayan realizado este tipo de actividades?
11. ¿Usted siente que los programas de extensión tienen un “mensaje” viable?  
¿Este comprende la siembra de árboles, método de producción, prácticas poscosecha, prácticas de comercialización u otras prácticas de negocio?
12. ¿Adoptar las prácticas recomendadas aumentará el rendimiento?  
¿Incrementará el ingreso de la finca? ¿Se ajustará al sistema agrícola sin toparse con dificultades? ¿Cuánto tiempo debe pasar antes de lograr beneficios de las recomendaciones?
13. ¿Usted está adoptando las recomendaciones de los servicios de extensión?  
Si no, ¿por qué?
14. ¿Existen algunos modelos de servicios de extensión que funcionan y otros que no? De ser así, ¿cuáles parecen ser mejores modelos para aprender?
15. ¿Recibe información técnica o apoyo para la producción/procesamiento/venta/comercialización de cacao de parte de alguna organización gubernamental o no gubernamental? De ser así, ¿de cuál?
16. ¿Qué tipo de información técnica o apoyo ha recibido usted en el pasado?
17. ¿Qué precio recibe usted por el cacao que produce?
18. ¿Cuántas veces vendió granos de cacao durante el año?
19. ¿Cómo vende sus granos de cacao: húmedos, fermentados o secos?
20. ¿Quién compra sus granos de cacao? (pequeño comerciante, mayorista, agente comprador, organización de productores,...) ¿Dónde se efectuó la transacción?
21. ¿Usted recibió algún suplemento de precio o descuento relacionado con la calidad?
22. ¿Tiene otras opciones para vender su cacao? ¿A un tipo de comprador similar o diferente? Si usted optara por otro comprador, ¿aplicarían restricciones de calidad diferentes?
23. ¿Vender a otro comprador requeriría incurrir en costos adicionales de transporte (cuánto)?
24. ¿Cuáles son sus costos de producción de cacao? (mano de obra, insumos, equipo, etc.)
25. ¿Cómo fermenta sus granos de cacao?
26. ¿Tiene acceso a cajas de fermentación en una cooperativa o asociación? ¿El uso de estas tiene algún costo?
27. ¿Cómo seca su semilla de cacao? ¿Tiene acceso a otras instalaciones de secado?
28. ¿Usted está asociado con Fedecacao, Red de Cacaoteros o alguna otra organización nacional? ¿Con cuál?



29. ¿Cuáles son algunos de los desafíos o limitaciones de trabajar con dichas organizaciones?
30. ¿Puede contarnos de alguna oportunidad o caso en que trabajar con una de esas organizaciones fue de beneficio para usted como productor?
31. ¿Cuál es su percepción de oportunidades y retos para ampliar la escala de la producción de cacao, procesamiento de chocolate, oportunidades de comercialización u opciones de exportación (mejores prácticas específicas de Colombia)?
32. ¿Con quién más nos recomienda que hablemos?
33. Por favor cuéntenos con quién colabora su asociación local en actividades relacionadas con el cacao. ¿Su organización tiene alianzas con algún fabricante, exportador, ONG (Swisscontact, Chemonics) o alguna otra alianza público-privada?

#### *Encuesta 6: Compradores independientes*

1. ¿Usted compra cacao? De ser así, por favor explíquenos el proceso.
2. ¿Qué precio se le pagó a los productores por su cacao? Más específicamente, ¿cuántas veces él/ella vendió grano, cómo y a qué precio?
3. ¿Dónde se efectuó la transacción?
4. ¿El productor recibió algún suplemento de precio o descuento relacionado con la calidad? Explique si esto ocurrió.
5. ¿Los granos estaban bien fermentados, secos, con pocos granos estropeados? Si no, ¿se rechazó alguna venta, es decir, la calidad afectó el precio que recibió el productor?
6. Una vez efectuada la compra, ¿qué es de los granos de cacao? ¿Usted junta los granos en un depósito con otro grano que haya comprado? ¿En qué punto (volumen, edad, contrato de compra del cacao recolectado) usted busca transporte para trasladar los granos a otra parte?
7. ¿Dónde vende los granos de cacao? ¿A quién le vende los granos de cacao recolectados?
8. ¿Tiene contratos con productores de chocolate? ¿De qué manera están planteados dichos contratos: por año, por una cierta cantidad o volumen?
9. ¿Existen suplementos de precio por granos de cacao de alta calidad cuando usted lo vende al siguiente comprador? ¿Recibe usted algún suplemento por volumen?
10. ¿Conoce el fin de los granos de cacao que usted vende? ¿Se van para exportación o para producción de chocolate dentro del país?
11. ¿El productor tenía otras opciones donde vender su cacao? ¿De un tipo de comprador similar o diferente? Si el productor optara por otro

- comprador, ¿aplicarían restricciones de calidad diferentes?
12. ¿Vender a otro comprador requeriría incurrir en costos adicionales de transporte (cuánto)?
  13. ¿Su organización ofrece contratos a productores de cacao ya sea de manera formal o informal? ¿Cuáles son las condiciones de esos contratos?
  14. ¿Usted compra algún otro producto agrícola (café)?
  15. ¿Usted ofrece alguna oportunidad o servicio de comercialización a los productores de cacao? De ser así, ¿cuál?
  16. ¿Usted trabaja directamente con Fedecacao u otras organizaciones nacionales? ¿Con cuáles?
  17. ¿Cuáles son algunos de los desafíos o limitaciones de trabajar con dichas organizaciones?
  18. ¿Puede contarnos de alguna oportunidad o caso en que trabajar con una de esas organizaciones fue de beneficio para usted?
  19. ¿Su asociación brinda algún crédito a productores o apoyo financiero para mejoras en las plantaciones de cacao o a los fabricantes de chocolate?
  20. ¿Cuál es su percepción de oportunidades y retos para ampliar la escala de la producción de cacao, procesamiento de chocolate, oportunidades de comercialización u opciones de exportación (mejores prácticas específicas de Colombia)?
  21. ¿Con quién más nos recomienda que hablemos?
  22. Por favor cuéntenos con quién colabora su institución en actividades relacionadas con el cacao. ¿Su organización tiene alianzas con algún fabricante, exportador, ONG (Swisscontact, Chemonics) o alguna otra alianza público-privada?

#### *Encuesta 7: Productores de chocolate*

1. ¿Usted compra cacao? De ser así, por favor explíquenos el proceso.
2. ¿A quién le compra los granos de cacao? ¿Qué porcentaje de su compra proviene de productores/comerciantes/etc.? ¿Las transacciones se realizan en efectivo?
3. ¿Cuándo le venden a usted los granos de cacao? ¿Qué volumen compra usted por mes a lo largo de la temporada?
4. ¿Qué precio pagó usted por los granos de cacao? ¿Cómo se determina el precio y varía este por temporada?
5. ¿Usted clasifica los granos en función de la calidad (grano fino y de aroma/corriente)?
6. ¿Los granos estaban bien fermentados, secos, con pocos granos estropeados? Si no, ¿se rechazó alguna venta, es decir, la calidad afectó el precio que recibió el productor?



7. ¿El vendedor recibió algún suplemento de precio o descuento relacionado con la calidad o el volumen? ¿De cuánto? ¿Qué características cualitativas se toman en consideración?
8. ¿Ha establecido algún sistema de trazabilidad? De ser así, por favor explique cómo lleva su registro para dar seguimiento al origen de donde provienen sus granos de alta calidad. ¿A qué aspectos se les da seguimiento (finca o grupo de productores, método de producción (orgánica), etc.)?
9. ¿Usted mantiene alguna certificación para su cacao (orgánico, Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ)?
10. ¿Tiene contratos, ya sea formales o informales, con productores/compradores/recopiladores/organizaciones de productores de cacao? ¿De qué manera están planteados dichos contratos? (Contrato a plazo, por año, por una cierta cantidad o volumen) ¿Dichos contratos establecen el precio o se basan en algún índice, como el precio de la ICCO?
11. ¿Los compradores son autofinanciados o los financia su organización?
12. Una vez efectuada la compra, ¿qué hace con los granos de cacao: los lava, los seca más, los clasifica?
13. ¿Dónde almacena el cacao adquirido? ¿Cómo transporta los lotes o los compradores posteriores vienen a usted?
14. ¿Usted importa granos para aumentar su capacidad de fabricación de productos de chocolate? De ser así, ¿de dónde? ¿El valor es estable? En su fábrica, ¿cuál es la proporción del grano importado en comparación con el grano nacional que usted compra?
15. ¿Cuál es la capacidad de molienda de su operación? ¿Cuántas toneladas de grano puede procesar en un mes? ¿Tiene usted exceso de capacidad que podría emplearse en el procesamiento de una mayor producción? ¿Qué limita la magnitud de su operación?
16. ¿Qué productos fabrica: licor de chocolate, manteca de cacao, cacao en polvo, productos de consumo (barras)? ¿Cuáles son las proporciones de cada producto de su operación?
17. ¿Qué proporción de los productos está destinada al consumo interno y cuánto se va para exportación?
18. ¿Cuál es su potencial para crecer en el futuro? ¿En qué plazo? ¿Cuáles son las limitaciones que le impiden aumentar la fabricación de productos de chocolate?
19. ¿Usted ofrece alguna oportunidad o servicio de comercialización a los productores de cacao? ¿A grupos de productores? De ser así, ¿a cuáles?
20. ¿Usted colecta información del mercado interno o mercados internacionales? De ser así, ¿de dónde la obtiene?
21. ¿Mantiene alguna base de datos sobre producción de cacao, productores, organizaciones, comercialización? ¿Nos permitiría acceder a ella?

22. ¿Usted trabaja directamente con Fedecacao u otras organizaciones nacionales? ¿Con cuáles? ¿Qué servicios le prestan?
23. ¿Cuáles son algunos de los desafíos o limitaciones de trabajar con dichas organizaciones?
24. ¿Puede contarnos de alguna oportunidad o caso en que trabajar con una de esas organizaciones fue de beneficio para usted?
25. ¿Usted brinda algún crédito a productores y/o organizaciones de productores o apoyo financiero para mejoras en las plantaciones de cacao o a los fabricantes de chocolate? ¿Cómo se paga dicho crédito? ¿Cuál es la tasa de interés?
26. ¿Cuál es su percepción de oportunidades y retos para ampliar la escala de la producción de cacao, procesamiento de chocolate, oportunidades de comercialización u opciones de exportación (mejores prácticas de Colombia)?
27. ¿Cuál es la función actual del Gobierno y cuál debería ser en el futuro si el sector crece y prospera?
28. ¿Con quién más nos recomienda que hablemos?
29. Por favor cuéntenos con quién colabora su institución en actividades relacionadas con el cacao. ¿Su organización tiene alianzas con algún fabricante, exportador, ONG (Swisscontact, Chemonics) o alguna otra alianza público-privada?



## Apéndice D. Agenda y metodología del taller de discusión impartido y listado de participantes

### Agenda: Creación del mejor cacao para Colombia

#### Miércoles, 26 de octubre de 2016

8:00 a 9:00 am	Llegada de los participantes.
09:00 a 09:15	Bienvenida y presentación.
09:15 a 10:15	Propósito del proyecto. Logística del plan de trabajo. Explicación de la metodología. La función de los facilitadores y participantes. Normas para el funcionamiento del Grupo.
10:15 a 10:30	Receso.
10:30 a 12:00	¿Cuál es la función del cacao en la creación de comunidades prósperas?
12:00 a 01:30	Almuerzo.
01:30 a 02:45	Imagine y comparta sus ideas para expresar cuál sería el ideal del sector cacaotero en Colombia.
02:45 a 03:30	Capital comunitario, por Tamara Benjamin.
03:30 a 03:45	Receso.
03:45 a 05:00	¿Qué funciona bien para el sector del cacao hoy en día? ¿Cuáles son las cualidades positivas del sector cacaotero?
05:00 a 05:30	Clausura de la sesión.

## Jueves, 27 de octubre de 2016

08:00 a 09:30	Informe del sector cacaoero de Colombia por Tamara Benjamin y Mark Lundy. Reacciones al contenido del informe.
09:45 a 11:00	Estrategias y recomendaciones.
11:00 a 12:00	Formulación de un Plan de acción.
01:30 a 02:00	Formulación de un Plan de acción.
02:00 a 03:00	Retroalimentación e informes en inglés y español.

### Metodología

Como parte de un proyecto de investigación más amplio, financiado por USAID y USDA, la Universidad Purdue y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) se asociaron para proponer una alternativa innovadora para abordar algunos de los desafíos que enfrenta el sector cacaoero emergente de Colombia en el logro de sus objetivos de desarrollo. Al reunir a actores de toda la cadena productiva en un taller de dos días que se facilitó, los socios buscaban captar la participación del sector en el fomento de la confianza, recopilar y compartir información más ampliamente, crear una visión compartida para el sector en cuanto a la reducción de la pobreza y promoción de la paz, así como identificar estrategias y acciones clave para comenzar a trabajar en pro de la visión.

### Antecedentes

El proyecto “Cacao para la Paz”, financiado por USAID y gestionado por USDA en Colombia, tiene la misión de consolidar la paz en el área rural mediante el crecimiento del sector cacaoero. Con financiamiento previo se ha brindado apoyo a varios proyectos de investigación, así como a iniciativas para impulsar o mejorar el



procesamiento, distribución y comercialización. Se invitó a Purdue y CIAT a efectuar un análisis de la cadena productiva y plantear recomendaciones para financiamiento futuro. El taller facilitado formó parte de esta iniciativa más amplia.

### **Diseño y descripción del programa**

El taller del proyecto Cacao para la Paz tuvo una duración de dos días y se llevó a cabo en octubre de 2016. La preparación fue fundamental, primordialmente en cuanto a asegurar que las distintas voces e intereses tuviesen representación durante el proceso. Muchos socios nacionales e internacionales hicieron aportes al listado de invitados. Entre los 37 participantes se encontraban productores y comerciantes grandes, productores y comerciantes especializados y convencionales, procesadores, representantes de asociaciones, organismos gubernamentales y no gubernamentales, instituciones educativas y más. Las preocupaciones relacionadas con la influencia de ciertos socios que se benefician de la situación actual se tomaron en cuenta en la planificación y diseño.

Dos facilitadores con experiencia, que no están involucrados en otros aspectos del proyecto, guiaron al grupo a través de muchos tipos de actividades y discusiones durante los dos días, utilizando técnicas y herramientas que son de uso común en el campo de la extensión, pero que eran menos conocidas para algunos de los participantes de Colombia. Algunas de las herramientas incluían reglas básicas, pequeñas discusiones en grupo, creación de representaciones visuales de una visión, mapeo de activos, establecimiento de una matriz de criterios, priorización mediante círculos autoadhesivos, rotafolios y más. La actividad se llevó a cabo completamente en español, la lengua materna de los participantes. Las principales preguntas avanzaban de una a la siguiente:

- ¿De qué manera puede el sector cacaotero consolidar la paz y la prosperidad en Colombia?
- ¿Cómo debe ser un sector cacaotero ideal?
- ¿De qué activos se dispone?
- ¿Qué está funcionando bien para el sector? ¿Qué es necesario mejorar?
- ¿Qué dicen los datos?
- ¿Qué estrategias debería seguir el sector?

### **Conclusiones/implicaciones y recomendaciones en la práctica**

La facilitación puede ayudar a crear un ámbito de aceptación cuando existen divergencias dentro de un grupo asociado libremente que comparte algunos objetivos económicos y/o sociopolíticos. Mucha de la planificación y diseño de las conversaciones se enfocó en formas de estructurar la recopilación para evitar

potenciales juegos de poder, asegurar participación inclusiva y manejar el conflicto de manera productiva. Ciertas técnicas demostraron ser eficaces en lograr todo eso.

Aunque nuestro equipo de planificación tenía una visión ambiciosa de lo que podría lograr el grupo en dos días, la realidad de las relaciones entre los participantes, el nivel de profundidad del conocimiento que tenían sobre algunos temas que afectan al sector y nuestro compromiso de facilitar el proceso, nos llevaron a adaptarnos y replegarnos en cuanto a lo que podríamos lograr juntos. El valor de la facilitación es que sigue la evolución del grupo y ajusta el proceso según el grupo. En situaciones complejas, esto puede ayudar al grupo a tomar propiedad del proceso, así como de sus resultados.

### **Participantes**

- 1 Aaron Beydoun
- 2 Isaac López Cordés
- 3 Andres Felipe Zabala
- 4 Bernardo Sáenz
- 5 Carlos Parra
- 6 Carlos Vásquez
- 7 Cecilia Rivera  
Corina Buendía
- 8 Grigoriu
- 9 Diana Ballesteros
- 10 Eliecer Torres
- 11 Emilio Huertas
- 12 Esperanza Torres
- 13 Estanich Grant Pinilla
- 14 Fernando Gómez
- 15 Gilberto Gómez Sáenz
- 16 Gustavo Mindineros
- 17 Jaider Nieves
- 18 Jesse Last  
Jorge Enrique Ángel
- 19 Poveda
- 20 Juan Carlos Arroyave
- 21 Juan Carlos Botero

### **Organización**

- Fencia Trading
- Ecocacao
- Corpoica
- ex-Consejo
- Universidad de Caldas
- Secretaría Ag. Antioquia
- Swisscontact
  
- Corpoica
- Chocolate Gironés
- Arhuacos
- Lutheran World Relief
- Universidad Nacional
- Manifeto Cacao
- USAID
- Fedecacao San Vicente
- Cortepaz
- Guardabosques
- Taza
  
- Socya
- Casa Luker
- Finagro



22	Juan Fernando Valenzuela	Nutresa
23	Julia Inés Ocampo	Colcocoa
24	Juan Carlos Agudelo	Colcocoa
25	Sebastián Escobar	Corpoica
26	Liliana Arias	Red Alma Femenina
27	Luis Alejandro Perea	FAO
28	Rocío Ramírez Arias Luz Mery Gutiérrez	Ascoviz
29	Solano	Cortipaz
30	Dra. Nubia Martínez María del Pilar Gómez	Fedecacao
31	López Mariana	Cocoa Exp
32	Mariángela Ramírez	Pacific Agricapital
33	Martha Acevedo Miguel Ángel Vargas	Ecocacao
34	Caro	Aprocasur
35	Nelson Ardila	Nutresa
36	Sebastián Alvarado	USAID / LRDP
37	Vivana Hernández	ECOM, Colombia

## Apéndice E. Apuntes facilitados para la discusión

25 y 26 de octubre de 2016. Bogotá, Colombia

### *¿Cómo puede el sector cacaotero colombiano contribuir a la creación de comunidades prósperas y pacíficas?*

- Reconversión social
- Rentabilidad con sentido de pertenencia
- Reconstrucción del tejido social
- Promover la asociatividad
- Integración de cadena
- Promover y fortalecer la asociatividad productiva, buscando ser más competitivos
- Fomento de la asociatividad con modelo de negocio
- Generar capacidades integrales que permitan enfrentar los retos del sector en todos los niveles (cultivo, medio ambiente, comercial)
- Fortalecer el trabajo familiar y el relevo generacional
- Desarrollar el liderazgo de la mujer en la actividad del cacao
- Promover la puesta en valor del producto cacao entre las comunidades cacaoteras, que genere apropiación y autoestima y asegure el relevo generacional. Ello con un concepto de prosperidad más allá de lo económico.
- Políticas claras y planificadas desde las necesidades del territorio
- Proporcionar un instrumento de ordenamiento territorial que permita a los productores establecer cultivos en zonas apropiadas
- Fortalecer tradiciones y costumbres
- Fortalecer el equilibrio entre medio ambiente y desarrollo social
- Hacer en las regiones centros eco productivos turísticos con el cacao
- Mejorar la productividad y la calidad del cultivo para garantizar una buena rentabilidad y promover la sustitución de los cultivos ilícitos
- Fortalecer la participación de los productores en la cadena productiva (capacitación, certificaciones, tecnología)
- Reconversión productiva
- Aumentos en competitividad en temas productivos en la cadena en general
- Mayor unión y articulación del gremio
- Proporcionar los medios para que las comunidades sean más productivas y competitivas (infraestructura, recursos, capacitación, transferencia, valor agregado)



- Vincular las particularidades regionales en la búsqueda de modelos de negocios sostenibles

## **Capitales Comunitarios**

1. Capital Construido
  - a. Casas elba y otros sistemas de secado
  - b. Cajones de fermentación
  - c. Centrales de beneficio
  - d. Vías para movilidad
  - e. Laboratorios de análisis de cadmio
  - f. Bodegas de clasificación
  - g. Bodegas de comercializadores en los municipios
  - h. Fábricas de chocolate/transformación
  - i. Diseño de imagen de asociaciones
  - j. Entidades de investigación
  - k. Oficinas
  - l. Granjas de Fedecacao
  - m. Centros de acopio
  - n. Puertos
  - o. Riego
  - p. Cultivos establecidos
  - q. Agroindustria (Casa Luker, Nacional de Chocolates)
2. Capital Cultural
  - a. Fiestas cacaoteras locales (reinados, concursos, ferias, festivales, grupos de baile, encuentros deportivos, concurso de desgranadores de mazorcas)
  - b. Sentido pertenencia por el hecho de ser una región cacaotera y unida
  - c. Grupos artísticos
  - d. Mujer cacao cultora
  - e. Premios internacionales
  - f. Concurso Cacao de Oro
  - g. Casa de Chocolate
  - h. Rutas turísticas
  - i. Cultura campesina
  - j. Diferenciación cultural en las regiones
  - k. Consumo interno de tomar chocolate caliente
  - l. Inclusión culinaria
3. Capital Político
  - a. Consejo Nacional del Cacao.
  - b. Fedecacao

- c. Política pública para siembras (SIEMBRA)
  - d. UMATA
  - e. Alcaldías
  - f. Ministerio de Agricultura
  - g. Ministerio de Comercio
  - h. Cámaras comerciales
  - i. Cooperación Internacional
  - j. Programas y proyectos de entidades del gobierno
  - k. Inversión de las instituciones del gobierno
  - l. Bancos: BANCOLDEX, Banco Agrario, BANCOLOMBIA
  - m. FINAGRO
  - n. Inversionistas
  - o. Acuerdos de competitividad
  - p. Consejos regionales de cacao
  - q. Secretarías de Agricultura de los departamentos
  - r. Red de Cacaoteros
4. Capital Financiero
- a. FINAGRO
  - b. Fondo parafiscal de cacao (Fondo Nacional del Cacao)
  - c. Política de precios
  - d. Demanda asegurada
  - e. Incentivos para siembra
  - f. Findeter
  - g. Banco Agrario
  - h. Bancos internacionales
  - i. Tecnologías de la información
  - j. Líneas de crédito
  - k. Industria: empresas compradoras
  - l. Fondos de comercialización
  - m. Financiera Comuctrasan
  - n. Cooperativas: Coopcentral
  - o. Cooperación Internacional
5. Capital Social
- a. Núcleos familiares
  - b. Participación en asociaciones de productores (Ecocaco, Aprocafrum, Ascoviz, Misión Chocolate, mujeres)
  - c. Comunicación entre industria y productor
  - d. Red Nacional de Cacaoteros
  - e. Fedecacao
  - f. Universidades



- g. Agencias de cooperación
  - h. Juntas de acción comunal
  - i. Comunidades productoras
6. Capital Humano
- a. Centros de Investigación (Corpoica, CIAT)
  - b. Equipo técnico de Nacional de Chocolates
  - c. SENA
  - d. Universidades: Universidad de la Paz, Magdalena
  - e. Productores (mano de obra, mingas)
  - f. Inversionistas
  - g. Líderes de asociaciones
  - h. Expertos en el cultivo del cacao
  - i. Conocimiento técnico/Extensión
  - j. Experiencia del agricultor
  - k. Consejo Nacional del Cacao
  - l. Fedecacao
  - m. Asociaciones
  - n. Directivos, personal técnico y administrativo
  - o. Chocolateros
7. Capital Natural
- a. Agroecosistema: cultivos establecidos combinados con frutales, forestales, amigables con el ambiente
  - b. Condiciones ambientales: clima, fuentes hídricas/precipitación
  - c. Tierra y suelos fértiles y apropiados para el cultivo
  - d. Recursos genéticos: viveros y jardines clonales de cacao
  - e. Ecoturismo
  - f. Certificaciones ambientales
  - g. Biodiversidad y paisaje
  - h. Geoposición del país (ubicación geográfica)
  - i. Fertilización orgánica
  - j. Bonos de carbono
  - k. Granja Yarigure (Nacional de Chocolates)

### **Financiero y Entidades de Apoyo y Proveedores de Servicio**

#### **Funcionando Bien**

- a. Promoción reciente del sector cacaotero: gobierno
- b. Buena interacción/comunicación de la Red de Cacaoteros
- c. Mejoramiento de la coordinación del sector liderado por entidades de apoyo

- a. Mayor apoyo para promoción del cacao colombiano en eventos locales y extranjeros (gobierno/ProColombia)
- b. Fomento de cultura alrededor del cacao por parte de los gremios
- c. Enfoque de inversiones de cooperación
- d. Fuentes de financiamiento deben ser más diversas
- e. Mayores líneas de financiamiento para transformadores

### ***Productores y Proveedores de Insumos***

#### **Funcionando Bien**

- a. Confianza en el cultivo del cacao
- b. Deseo de asociarse
- c. Negocio familiar
- d. Tenencia de la tierra
- e. Conocimiento de las prácticas agronómicas
- f. Armonía con el medio ambiente, conservación del territorio y las prácticas productivas y culturales
- g. Amplia oferta

#### **Mejoramiento**

- a. Aplica los conocimientos de las prácticas agronómicas
- b. Modernización de los cultivos
- c. Tecnificación en las practicas poscosecha
- d. Conocimiento y aprovechamiento del recurso genético
- e. Soberanía alimentaria
- f. Acceso a financiamiento
- g. Asistencia técnica y transferencia de conocimiento y tecnología
- h. Altos costos

### ***Canales de Comercialización, Consumidores y Comercialización***

#### **Funcionando Bien**

- a. Global: crece más la demanda que la oferta
- b. Hay hábito de consumo
- c. Inicio del consumo de cacao fino local
- d. Mercado internacional, hay demanda de cacao fino y de aroma
- e. Hay diversidad en canales de comercialización
- f. Gran oferta de comercializadores nacional e internacional



### Mejoramiento

- a. Se necesita incrementar consumo local
- b. Mejorar condiciones de conocimiento del cacao (atributos) como aroma, salud
- c. Crear canales para cacao social
- d. Muy alto el nivel de intermediación
- e. Fortalecer encadenamiento
- f. Incrementar coberturas
- g. Disminuir riesgos de precio, mala calidad

### Transporte

#### Funcionando Bien

- a. Protección al transporte vereda comunitario
- b. Confianza de productores y transportadores
- c. Seguros de transporte
- d. Consolidación de envíos

#### Mejoramiento

- a. Transporte animal del cultivo al centro de beneficio
- b. Cable vías
- c. Mejorar las vías de acceso
- d. Costos elevados
- e. Transporte fluvial y marítimo para el cacao e insumos
- f. Abuso por transporte informal
- g. Recipientes para transporte de cacao en baba
- h. Condiciones de vehículos de transporte
- i. Trazabilidad

### Industria

#### Funcionando Bien

- a. Cobertura de compra del Cacao Nacional (consumo del 87 % aproximado)
- b. Buena difusión de precios de mercado
- c. Mecanismos de financiación para la compra de cacao a las asociaciones
- d. Apertura de líneas de financiación enfocada al escalamiento de la industria de la transformación
- e. Posicionamiento en el exterior
- f. Alianzas con asociaciones y productores

- a. Incentivos económicos por calidad del grano y segmentación de mercado
- b. No hay suficiente reinversión en la base de proveeduría
- c. Valor compartido
- d. Mas competidores en el mercado (industriales y exportadores)

### ***Educación/Universidades/Investigación/Asistencia Técnica***

#### **Funcionando Bien**

- a. Hay oferta educativa para sector rural más técnica y tecnológica presencial y virtual
- b. Hay capital humano en investigadores
- c. Hay buenos trabajos en genética y selección de materiales genéticos (colecciones y entidades)
- d. Buena oferta en investigación en diseños de siembra y sistemas agroforestales
- e. Hay avances en la calidad del cacao, sistemas de fermentación y calificación calidad
- f. Trabajos en transformación de productos, por industrias y entidades del sector de apoyo (SENA)
- g. Hay oferta de transferencia en el país por varias entidades (Fedecacao, Industria, SENA, UMATA)

#### **Mejoramiento**

- a. Mejorar la calidad de la educación
- b. Vinculación Academia – Sector Productivo
- c. Investigación a largo plazo
- d. Mejorar el acceso a la educación
- e. Direccionamiento de la educación empleado a empresario
- f. Mejoramiento enfoque asistencia técnica
- g. Diferencia entre extensión y asistencia técnica
- h. Pertinencia de educación e investigación
- i. Aplicación de la investigación (transferencia)
- j. Metodologías de transferencia (adopción)



## **Metas para el Sector Cacaotero en Colombia:**

1. *Mejorar la Institucionalización del Sector de Cacao*
  - a. Ampliar representatividad de productores en el Consejo Nacional del Cacao
  - b. Convocar al gobierno nacional para definir una hoja de ruta de reforzamiento de la institucionalidad cacaotera y de la construcción de la política pública
  - c. Comparar a Colombia con la institucionalidad regional (de México hasta Perú) y su posible adaptación
  - d. Desarrollar líneas de crédito para incentivar el fomento de la industria de transformación del cacao colombiano
  - e. Incentivos a la exportación por el gobierno a asociaciones
  - f. Fortalecer a la red cacaotera para mejorar representatividad de las organizaciones de productores
  - g. Promover que el MADR cuente con 1 responsable del sector (no junto con otros)
  - h. Apoyo a secretarías técnicas de la cadena del cacao por regiones
  - i. Las universidades, cómo se podrían vincular al sector cacao

### *Prioridades:*

- Divulgación y fácil acceso al crédito
  - Generar una articulación de los sectores y de los recursos en pos del aumento y la productividad
  - Mejoramiento de infraestructura
  - Política clara de legalización y acceso de tierras
  - Modelo diferenciado (pertinente) de educación rural (capital humano en el campo, relevo generacional, pertinencia productiva)
  - Articulación y unificación de los actores (marco estratégico)
2. *Aumento de la Producción y la Productividad, Sostenibilidad y Competitividad*
    - a. Promover la investigación participativa (universidad – productor)
    - b. Contratar expertos que propongan metas razonables y posibles para aumentar la productividad por regiones (presupuesto razonable)
    - c. Convocar a las universidades para definir modelos tecnológicos con enfoque regional y énfasis en producción agroecológica y agroforestal, posteriormente incluirlos en los programas de ciencias agrarias
    - d. Asistencia continua
    - e. Capacitación de líderes locales en extensión y asistencia técnica

- f. Fortalecer el intercambio entre productores
- g. Censo cacaotero
- h. Investigar y desarrollar modelos productivos que se adapten a los territorios
- i. Preparar profesionales, tecnólogos y técnicos con énfasis en el sector cacaotero
- j. Hacer ejercicios de retroalimentación con países donde funcione mejor la cadena para adaptar lo que sirve Colombia
- k. Fortalecer las escuelas productivas
- l. Formación en manejos culturales del cacao a los productores cacaoteros
- m. Promover capacitaciones sobre liderazgo y comunidad
- n. Trabajar en focos de innovación en todos los eslabones de la cadena
- o. Crear centros de acopio colectivos
- p. Transferencia de tecnología para los transformadores
- q. Participación activa del productor en los programas
- r. Concretar y definir lo referente a la extensión con un “servicio de extensión” moderno, con personal técnico preparado en el cultivo, el mercado, la calidad y apoyo, pero con preparación y capacitación en “métodos y medios” de extensión para la adopción. Servicio de extensión del gremio y las asociaciones, financiado por el Estado, como un bien público y como un servicio del gremio y de las asociaciones para los productores de cacao.

*Prioridades:*

- Prioridad esquemas agroforestales y producción agroecológica con enfoque regional
- Política nacional de investigación y transferencia de tecnología regional
- Enfocar esfuerzos en mejorar la productividad (de acuerdo con realidades regionales y culturales), no en extensión de área para pequeños y medianos productores cacaocultores.
- Crear o estructurar un adecuado programa de extensión y asistencia técnica y crédito tecnología
- Fincas espejo
- Investigación y extensión rural fortalecida y diversificada de acuerdo con las necesidades regionales, que garanticen la productividad y calidad del cultivo con sostenibilidad social y ambiental
- Servicios de extensión y asistencia técnica para mejorar productividad a la medida de cada región



- Invertir en investigación, desarrollo e innovación participativa para generar modelos de sistemas productivos de cacao competitivos y sostenibles dadas las condiciones ecológicas y culturales de cada ecorregión
- Disponibilidad y acceso a recursos necesarios que permitan garantizar la adopción de tecnología

3. *Fortalecer al sector para responder a los mercados*

- a. Iniciativas para reducir # de productores que venden a intermediarios informales
- b. Sobre la base de estudios de mercado existentes llamar a una macro rueda de negocios “exploratoria” de volúmenes de compra durante el próximo decenio
- c. Facilitar el acceso a recursos para escalamiento y preparación adecuada para acceder a mercados para transformadores
- d. Continuar la promoción de Colombia en el mercado internacional
- e. Fomentar el consumo de productos a base de cacao en los jóvenes
- f. Comparar a Colombia en la competitividad mundial de costos por kilogramo
- g. Desarrollar el turismo de conservación y producción con cacao
- h. Consolidar el concurso “Cacao de Oro” como medio para crear cultura de calidad
- i. Educación de consumidores
- j. Desarrollar capacidades para proceso poscosecha (generar CFA)
- k. Continuar impulsando vinculación comercial entre organizaciones/regiones y compradores internacionales
- l. Crear opciones de fortalecimiento y preparación cualitativa para el eslabón de transformación
- m. Creación de oportunidades para acceder a capital semilla para fortalecer emprendimientos en la cadena
- n. Promover el consumo de cacao especial y orgánico
- o. El papel de los exportadores de grano debe ir mas allá de la compra grano
- p. Desarrollar un perfil del cacao colombiano para ofrecerlo en dos vías, uno “estándar” y otro especializado, con el ánimo de alimentar mercados diferenciados

*Prioridades:*

- Fortalecer la industria del cacao en Colombia
- Promoción y reconocimiento del cacao colombiano en el mundo

- Desarrollar una oferta que permita posicionar a Colombia como un país que ofrece CFA (Cacao Fino y de Aroma) de orígenes regionales con mayor valor para el productor
- Impulso para generar valor agregado hasta la transformación final en Colombia “énfasis en vincular a familias productoras”
- Recuperar y fortalecer mercado nacional e internacional
- Generar procesos enfocados a la mejora de la cadena de cacao convencional para generar oportunidades para todos
- Crear un perfil de cacao colombiano
- Desarrollo y ejecución de posicionamiento del origen regional en el segmento de cacao fino y de aroma
- Evolución del proceso de compra “justicia en las ganancias”

4. *Fortalecer la asociatividad hacia la competitividad y sostenibilidad*

- a. Fortalecer iniciativas de transformación que están luchando por escalar en chocolatería
- b. Hacer un diagnóstico de la situación de las mujeres en la cadena del cacao en Colombia
- c. Enfocarse en competitividad en calidad, cantidad, costo-eficiencia, transformación y agregación de valor
- d. Desarrollar programas gerenciales con enfoque social para los directivos de las asociaciones con énfasis en prácticas éticas en manejo de recursos, desarrollo de planes de negocio
- e. Incrementar capacitación y fortalecimiento en la asociatividad productiva de la base social de las organizaciones productivas
- f. Fortalecer el intercambio de experiencias y productos entre el campo y la ciudad: mercado
- g. Cómo retener la mano de obra en el sector rural
- h. Crear proyectos para fomentar la participación de las mujeres en la asociatividad

*Prioridades:*

- Fortalecimiento de la asociatividad (reducción de costos, poder de negociación, calidad, acceso a mercados)
- Enfoque de género, ampliación de la participación y visibilidad de las mujeres en las asociaciones
- Fortalecer las asociaciones de productores para crear negocios rentables y sostenibles



## **Próximos Pasos**

1. Concretar una ruta junto con el gobierno
2. Actualizar y precisar las metas de crecimiento del sector
3. Identificar el potencial del mercado
4. Crear un equipo de seguimiento a este proceso
5. Crear una plataforma por estrategia (son 4) para continuar el trabajo
6. Convocar a las universidades que están trabajando con cacao

## *Apéndice F. Medidas de acción y prioridades definidas por actores clave en la discusión participativa que se facilitó*

### *I. Mejorar la institucionalidad del sector del cacao*

- a. Aumentar la representación de productores en el Consejo Nacional del Cacao
- b. Pedir al Gobierno nacional que defina la ruta para fortalecer la institucionalidad del cacao y la formulación de políticas públicas
- c. Comparar el apoyo institucional de Colombia con la región (desde México hasta Perú) y cualquier posible adaptación o adopción
- d. Desarrollar líneas de crédito que incentiven el fortalecimiento de la industria de la transformación del cacao colombiano
- e. Incentivos a la exportación del Gobierno para asociaciones
- f. Fortalecer la Red de Cacaoteros para mejorar la representación de organizaciones de productores
- g. Promover que el Ministerio de Agricultura tenga al menos una persona del sector, sin vínculos con otro sector
- h. Apoyar las secretarías técnicas de la cadena productiva del cacao en cada región
- i. Vincular a las universidades con el sector cacaotero

### *Prioridades:*

- Transparencia y fácil acceso al crédito
- Generar un vínculo entre sectores y recursos en etapa posterior al conflicto para aumentar la productividad
- Mejorar la infraestructura
- Políticas claras sobre la legalización y acceso a tierra
- Modelo diferenciado de educación rural (capital humano en campo, diferencias generacionales, pertinencia productiva)
- Vínculos y unificación de actores (plan estratégico)



2. *Aumentar la producción y la productividad, sostenibilidad y competitividad del sector*
  - a. Promover la investigación participativa (universidad-productor)
  - b. Contratar expertos que propongan metas razonables y posibles incrementos en productividad en las regiones (presupuestos razonables)
  - c. Convocar a las universidades para que definan modelos tecnológicos con un enfoque regional que enfatice la producción agroecológica y agroforestal y, posteriormente, incluirlas en el programa de estudios de ciencias agropecuarias
  - d. Asistencia continua
  - e. Capacitación de líderes locales en extensión y asistencia técnica
  - f. Fortalecer los intercambios entre productores
  - g. Censo cacaotero
  - h. Investigación y desarrollo de modelos productivos que se adapten a los diferentes territorios
  - i. Preparar a profesionales, tecnólogos y técnicos con énfasis en el sector del cacao
  - j. Analizar países donde la cadena productiva del cacao funciona mejor y que se pueda adaptar a Colombia
  - k. Fortalecer las escuelas de campo de agricultores
  - l. Brindar oportunidades para que los productores de cacao aprendan sobre el manejo cultural del cacao
  - m. Promover capacitación en liderazgo y desarrollo comunitario
  - n. Trabajar en focos de innovación en todos los segmentos de la cadena productiva
  - o. Crear centros de acopio colectivos
  - p. Transferir tecnología a los transformadores de la industria
  - q. Buscar la participación activa de los productores en los programas
  - r. Definir la extensión como un Servicio de Extensión moderno con personal técnico preparado para trabajar en los sistemas de producción de cultivos, mercado, calidad y apoyo, pero con preparación y capacitación en los métodos y medios de extensión para adopción El servicio debería brindarlo el gremio de cacaoteros y asociaciones y debería financiarlo el Estado como un bien público y como un servicio para el gremio y asociaciones de productores de cacao

*Prioridades:*

- Esquemas de agrosilvicultura y producción agroecológica con un enfoque regional
- Política nacional de investigación y transferencia de tecnología a nivel regional
- Enfocar el trabajo en mejorar la productividad (en concordancia con las realidades regionales y culturales), no en el área de extensión para pequeños y medianos productores de cacao

- Crear o estructurar un programa adecuado de extensión con asistencia técnica y crédito tecnológico
- Fincas demostrativas
- Investigación y extensión rural fortalecida y diversificada de acuerdo con las necesidades regionales, que garanticen la productividad y calidad del cultivo con sostenibilidad social y ambiental
- Servicios de extensión y asistencia técnica para mejorar productividad en cada región
- Invertir en investigación, desarrollo e innovación participativa para generar modelos de sistemas productivos de cacao competitivos y sostenibles dadas las condiciones ecológicas y culturales de cada ecorregión
- Disponibilidad y acceso a recursos necesarios que permitan garantizar la adopción de tecnología

### 3. Fortalecer al sector para responder a los mercados

- a. Iniciativas para reducir el número de productores que venden a intermediarios informales
- b. Sobre la base de estudios de mercado existentes, determinar los posibles volúmenes para negocios exploratorios que adquirirán durante el próximo decenio
- c. Facilitar el acceso a recursos mediante escalamiento y preparación adecuada para acceder a mercados para transformadores
- d. Continuar la promoción de Colombia en el mercado internacional
- e. Fomentar al consumo de productos a base de cacao en los jóvenes
- f. Comparar a Colombia en la competitividad mundial de costos por kilogramo
- g. Desarrollar el turismo de conservación y producción con cacao
- h. Consolidar el concurso “Cacao de Oro” como medio para crear cultura de calidad
- i. Educación de consumidores
- j. Desarrollar capacidades para proceso poscosecha
- k. Continuar impulsando vinculación comercial entre organizaciones/regiones y compradores internacionales
- l. Crear oportunidades para acceder a capital semilla para fortalecer emprendimientos en la cadena
- m. Crear opciones de fortalecimiento y preparación cualitativa para el eslabón de transformación
- n. Promover el consumo de cacao especial y orgánico



- o. El papel de los exportadores de grano debe ir mas allá de compra grano
- p. Desarrollar un perfil del cacao colombiano para ofrecerlo en dos vías, uno estándar y otro especializado, con el ánimo de satisfacer mercados diferenciados

*Prioridades:*

- Fortalecer la industria del cacao en Colombia
- Promover y reconocer el cacao colombiano en el mundo
- Desarrollar una oferta que permita posicionar a Colombia como un país que ofrece cacao fino y de aroma de orígenes regionales con mayor valor para el productor
- Promover la generación de valor agregado hasta la transformación final del cacao en Colombia, con énfasis en los vínculos para las familias productoras
- Recuperar y fortalecer mercado nacional e internacional
- Generar procesos enfocados en la mejora de la cadena de cacao convencional para generar oportunidades para todos
- Crear un perfil de cacao colombiano
- Desarrollar y ejecutar el posicionamiento del origen regional en el segmento de caca fino y de aroma
- Evolución del proceso de compra “justicia en las ganancias”

4. *Fortalecer la asociatividad hacia la competitividad y sostenibilidad*

- a. Fortalecer iniciativas de transformación que están luchando por escalar en chocolatería
- b. Hacer un diagnóstico de la situación de las mujeres en la cadena del cacao en Colombia
- c. Enfocarse en competitividad en calidad, cantidad, costo eficiencia, transformación y agregación valor
- d. Desarrollar programas gerenciales con enfoque social para los directivos de las asociaciones con énfasis en prácticas éticas en manejo de recursos, desarrollo de planes de negocio
- e. Incrementar la capacitación y fortalecimiento en la asociatividad productiva de la base social de las organizaciones productivas
- f. Fortalecer el intercambio de experiencias y productos entre el campo y la ciudad: mercado
- g. Cómo retener la mano de obra en el sector rural

- h. Crear proyectos para fomentar la participación de las mujeres en la asociatividad

*Prioridades:*

- Fortalecimiento de la asociatividad (reducción de costos, poder de negociación, calidad, acceso a mercados)
- Enfoque de género, ampliación de la participación y visibilidad de las mujeres en las asociaciones
- Fortalecer las asociaciones de productores para crear negocios rentables y sostenibles



## Apéndice G. Informe del viaje a Ecuador

### Generalidades y objetivos del viaje

Luego de casi veinte años de crecimiento histórico (según el Banco Mundial, el PIB subió de US\$18.300 millones a US\$100.100 millones en cifras reales, entre el año 2000 y el 2015), la agricultura sigue siendo importante para Ecuador y se le considera el sector que crea el mayor número de empleos (Embajada de EE. UU.). Ecuador ha exportado cacao por más de un siglo y sigue constituyendo un sector agrícola clave que representa aproximadamente un 8 % del PIB o US\$814 millones (Ministerio de Agricultura). Casi toda la producción se exporta debido al poco consumo de chocolate de los ecuatorianos, que da como resultado una demanda interna relativamente baja (3 % se destina a consumo local y el resto a la exportación). Ahora, Ecuador es un líder mundial de exportación de cacao (el quinto lugar en el mundo, detrás de Costa de Marfil, Ghana, Indonesia y Camerún). La extensa trayectoria de Ecuador en la producción de cacao y su situación actual como la nación exportadora de cacao más importante de América Latina, ofrece un marco excelente para analizar las oportunidades y desafíos actuales que enfrenta el sector cacaotero en América Latina, así como las mejores prácticas que han ayudado a Ecuador a escalar en el mercado global.

Durante nuestra visita de una semana, entrevistamos a funcionarios de gobierno, docentes universitarios, investigadores, asociaciones de productores, exportadores, comerciantes y personal de ONG, entre otros (Ver Apéndice para consultar el itinerario del viaje). Los objetivos generales de nuestro viaje fueron:

1. Comprender el sistema de apoyo gubernamental que ha creado una exitosa cadena productiva del cacao.
2. Determinar la función que ha desempeñado la extensión en el aumento del rendimiento del cacao y del área de cultivo.
3. Estudiar las estructuras de las organizaciones de productores que ayudaron a crear una cadena productiva favorable para los productores de cacao.
4. Conocer los mecanismos financieros que se han establecido para ampliar la escala del sector cacaotero en el país
5. Comprender la función del cacao dentro de las estrategias de reducción de la pobreza.

Al igual que en Colombia, existen variedades nativas de cacao (*nacional* o *arriba*) que han sido cultivadas en varias regiones específicas del país (Esmeraldas, Amazonas, Manabí y otras). Aunque estas variedades son sumamente apreciadas por su genotipo y fenotipo (diversidad genética, perfiles de sabor, potencial resistencia a enfermedades, etc.), por parte de productores, el Gobierno, instituciones de investigación y otros, a menudo no son tan productivas como la variedad CCN51. Por lo que, aunque nosotros recabamos información concerniente a cada uno de dichos objetivos, las discusiones giraron en torno a los puntos de vista de partidarios de que las variedades de cacao *nacional* son el cimiento para seguir adelante y aquellos que ven el futuro de Ecuador en la variedad de cacao CCN51 desarrollada en Ecuador en la década de 1960. En este informe, proporcionamos un panorama general de nuestros hallazgos y examinamos en profundidad varios aspectos que descubrimos durante nuestro viaje.

### **Perspectiva general del cacao en Ecuador**

Desde el año 2000, Ecuador ha visto grandes aumentos en exportaciones de cacao, pues su producción total pasó de 51.000 TM en 2000 a 265.000 TM en 2016, es decir, se quintuplicó en poco más de 15 años. Son varias las razones de este aumento, incluidas inversiones gubernamentales y no gubernamentales en programas enfocados en el sector cacaotero (por ejemplo, el Gobierno de Ecuador, USAID, CRS y muchas otras instituciones dedicaron recursos durante ese tiempo) y contribuciones del sector privado que contemplaban innovaciones en los primeros eslabones de la cadena productiva, así como la evolución de las plantaciones a gran escala. Asimismo, en Ecuador se ha registrado un aumento en siembras de CCN51, una variedad prolífica (con rendimientos de hasta 2.500 kg/ha) que ha sido evaluada por más de 50 años, se considera en cierto modo resistente a enfermedades y es capaz de producir con poca o ninguna sombra. Junto con la introducción de variedades de alto rendimiento, se han destinado muchas hectáreas nuevas al cultivo del cacao, en la medida en que la producción se ha ido expandiendo hacia múltiples áreas del país, algunas de las cuales habían sido utilizadas anteriormente para el cultivo del banano o la producción ganadera. De acuerdo con FAOSTAT, entre 1999 y 2013, se sumaron más de 100.000 ha de tierra donde se está cosechando cacao, pasando de 301.160 a 402.434 hectáreas cosechadas. Actualmente, el sector ecuatoriano se podría describir como un sector en transición. Por una parte, tiene un profundo interés por el pasado, basándose en los perfiles de sabor y el vínculo histórico con las variedades tradicionales de cacao *nacional* (*arriba*) que se están utilizando para desarrollar nuevos productos especializados que se



diferencian por su origen a nivel regional. Por otra parte, los productores se están dando cuenta de los mayores rendimientos y se están beneficiando de las ganancias en producción obtenidas, mediante la adopción de la variedad CCN51 y la introducción de exportadores internacionales interesados en la comercialización de cacao ‘corriente’ en el mercado mundial. Según nuestras observaciones, se mantiene una tensión en el sector cacaotero ecuatoriano y definitivamente se ha trazado una línea entre el cacao *nacional* y la variedad CCN51.

### **Nacional en comparación con CCN51**

Para facilitar la comparación, las variables importantes para la industria ecuatoriana del cacao se presentan en un listado en la Tabla A, en columnas separadas para la variedad CCN51 y *Nacional*. El resto del informe seguirá el orden de las variables que se presentan en dicha tabla. Se hace referencia sistemáticamente a los resultados del mercado, pues muchas de las variables analizadas podrían tener algún efecto sobre los precios obtenidos.

### *Material de siembra*

*CCN51*: visitamos la Hacienda Cañas en Naranjal, Guayaquil. Allí nos enteramos de que se cultivan las estacas para los injertos y se preparan para ser enviados a todo Ecuador y otras partes. El material de siembra de CCN51 solo se encuentra disponible a través de fuentes privadas, como la Hacienda Cañas. Aunque el material fuente es de origen limitado, las cantidades producidas continúan satisfaciendo la demanda (Figura A).

Tabla A. Comparación entre las variedades de cacao CCN5I y Nacional (arriba)

<b>Característica</b>	<b>CCN5I</b>	<b>Nacional</b>
<b>Material de siembra</b>	Sector privado	Sector público y privado
<b>Grupos de productores</b>	Pocos o ninguno	Agrupados para obtener certificación y/o integrados verticalmente con un exportador o fabricante
<b>Plantación</b>	Pequeñas y grandes	Pequeños productores
<b>Rendimiento</b>	Alto	Bajo
<b>Producción</b>	En aumento	Estable a decreciente
<b>Fermentación</b>	En finca	En finca / colectiva
<b>Área</b>	En aumento	Estable a decreciente
<b>Sabor</b>	Cambiante	Fino y de aroma
<b>Calidad general</b>	En aumento	Regionalización
<b>Apoyo gubernamental</b>	Ninguno	Investigación, comercialización, manejo de la plantación
<b>Apoyo de la comunidad internacional</b>	Ninguno	Fortalecimiento de grupos de productores
<b>Apoyo del sector privado</b>	Técnicas de fermentación, material de siembra. transferencia	Desarrollo de la cadena productiva
<b>Procesamiento del cacao y fabricación de chocolate</b>	Local / internacional	Local / internacional
<b>Exportaciones de cacao</b>	Local / internacional	Local / internacional
<b>Precio en finca</b>	EL MISMO	



**Figura A.** Preparación del material de injerto para una plantación de CCN51 en Hacienda Cañas.

*Nacional*: el material de siembra de estas variedades se encuentra disponible en establecimientos públicos y comerciales. El Gobierno de Ecuador, mediante la investigación efectuada por el INIAP (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias), mantiene ensayos de variedades clonales de variedades de cacao *Nacional*. Durante nuestra visita al INIAP, en la Estación Experimental Tropical, en Pichilingue, nos presentaron los últimos clones EETP-800 y EETP-801 (Figura B). Estos clones de alto rendimiento, en realidad son cruza entre *Nacional* y CCN51. La diferencia es que dichos clones tienen un perfil de sabor que se asemeja al de *Nacional* y en rendimiento, en los ensayos, compiten con la CCN51. Queda por verse si dichos clones van a ser ampliamente adoptados. Existen múltiples dificultades en cuanto a la adopción, como los continuos ensayos en todas las diversas regiones cacaoteras de Ecuador para ver cómo responden a las enfermedades y prácticas diferentes de manejo, así como los recursos a nivel de Gobierno que se encuentran disponibles para comercializar los nuevos clones.



**Figura B.** Nuevos clones *Nacional* en la estación experimental del INIAP en Pichilingue.

### *Grupos de productores*

*CCN51*: hay pocos o ningún grupo de productores que focalicen sus energías colectivas en la variedad *CCN51*. Nos dijeron que el escenario más común es que los productores cuenten tanto con *Nacional* como con *CCN51* en sus fincas. La variedad *CCN51* se vende individualmente al productor y si este forma parte de un grupo de productores, la producción de *Nacional* está destinada a transacciones de mercado mediadas por el grupo de productores.

*Nacional*: nos dijeron que no más del 10 % de todos los productores ecuatorianos mantiene su membresía a un grupo de productores. Los que son miembros, cuentan con acceso a mercados mediados directamente por exportadores ecuatorianos o internacionales y a fermentación colectiva (para lo cual es necesario comprar el cacao en baba, como se aprecia en la Figura C, es decir, cacao recién extraído del fruto y aún envuelto en mucílago, en vez de haberlo fermentado y secado individualmente),



lo cual sirve como medida de control de calidad a los actores de los segmentos posteriores de la cadena (Figura D). Esta práctica poscosecha se efectúa para asegurar la uniformidad, limitar el riesgo y aumentar la seguridad de obtener una certificación, pues mucha de la producción que se compra a través de grupos de productores cuenta con algún tipo de certificación. Los procesadores de cacao de Ecuador, como Cofina, trabajan con grupos de productores para asegurar el suministro de una variedad de cacao certificado (orgánico, Fairtrade, Kosher, UTZ, Rainforest Alliance, etc.). Los fabricantes de chocolate, como las empresas ecuatorianas Pacari y República del Cacao, trabajan con grupos de productores en diferentes regiones para garantizar el acceso a cacao de alta calidad que cuenta con el perfil de sabor deseado. Varias entidades mencionaron que, al trabajar con grupos de productores, los miembros a menudo reciben asistencia técnica, similar a servicios de extensión, que presta la entidad directamente y/o sus socios.



**Figura C.** Recolección de cacao húmedo (en baba) en un punto de recolección comunitario para aumentar la constancia en volumen y uniformidad para que el control de calidad cumpla con los requisitos de la certificación.



**Figura D.** Cajas de fermentación comunitarias para aumentar la constancia y uniformidad de la fermentación de las variedades de cacao *Nacional*, con el fin de mejorar el control de calidad.

Aunque aproximadamente el 10 % de los productores de cacao de Ecuador se encuentran organizados, se debe tener en cuenta que ellos no venden toda su producción a través de la organización de productores. Nos comentaron que del total de grano de cacao que un productor podría vender a una asociación, el 50 % se vende a través de los canales de la asociación, mientras el otro 50 % lo vende el productor individualmente.

### *Plantación*

*CCN51*: esta variedad de cacao se cultiva tanto en pequeñas parcelas (por lo general, menores de 10 ha y a menudo, menores de 5 ha.) como en grandes haciendas de cientos de hectáreas. La variedad *CCN51* usualmente se produce en monocultivo con poca sombra y sembrada a densidades relativamente altas (Figura E). En la medida en que Ecuador se ha convertido en un actor importante en el comercio mundial del cacao, ha habido un incremento en el número de plantaciones a gran escala. Ninguno de los miembros de nuestro equipo había visto nunca una plantación de este tamaño y densidad en ninguna otra parte del mundo. La eliminación de los árboles de sombra,



densidad de siembra y la extensión de la áreas que han sido plantadas es impresionante. La siembra de árboles de carácter industrial definitivamente ha tenido un impacto en la producción general del sector cacaotero del país, así como de la productividad por hectárea.



**Figura E.** Variedad de cacao CCN51 sembrada en Hacienda Cañas en Naranjal, Guayaquil.

*Nacional:* las variedades de cacao *Nacional* se cultivan casi exclusivamente en fincas de pequeños productores que emplean sistemas agroforestales que brindan la sombra necesaria y una variedad de oportunidades económicas para la finca familiar. Dada la densidad de siembra relativamente baja y la escasa superficie, la diversa cartera de productos que se encuentra en estos sistemas ofrece varias fuentes adicionales de ingreso necesarias.

### *Rendimiento*

*CCN51:* se indicó que los rendimientos de CCN51 pueden ser de entre 800 y 2.500 kg/ha. Los productores tienden a preferir la CCN51 debido al incremento en la productividad (y el precio de mercado en finca no cuenta con diferenciales de precio basados solo en la variedad).

*Nacional:* los rendimientos del cacao *Nacional* que nos indicaron variaban entre 200 y 500 kg/ha. Como se mencionó anteriormente, hubo instancias en que se reportó que los rendimientos eran más elevados que el promedio nacional (~450 kg/ha, aunque es una cifra muy rebatida por ambas partes).

Como con la mayoría de cultivos, la densidad de siembra, junto con la variedad, uso de insumos, manejo de la finca, condiciones climáticas predominantes, etc., desempeñan una función en el rendimiento.

## Producción

*CCN51*: indiscutiblemente ha habido un marcado aumento en la producción de *CCN51* en todo el país, con estimados que van desde 30 hasta 60 % del total de la producción de cacao en el país. Es complicado encontrar la cifra exacta, pues no existe un canal de mercado únicamente para esta variedad. Sin embargo, los datos de exportación sugieren que al menos un tercio de todas las exportaciones de cacao ecuatoriano corresponden a *CCN51*. Dado su uso interno, es probable que la proporción general de la producción sea mayor de lo que sugieren los datos de exportación. Sobre la base de nuestras conversaciones con actores del sector, se espera que la producción de *CCN51* se siga expandiendo, ya sea porque los productores cambian el cacao *Nacional* o porque se incorporan nuevas áreas de producción.

*Nacional*: a pesar de los esfuerzos por evitar la disminución de plantaciones de cacao *Nacional*, además de aquellos enfocados hacia el aumento de la demanda de chocolate que requiera el uso de variedades de cacao *Nacional*, su producción sigue disminuyendo. En parte por sus rendimientos, el cacao *Nacional* no parece ser sostenible a nivel de finca para un gran número de explotaciones, independientemente de la existencia de suplementos de precio. Esto se debe primordialmente a la producción relativamente baja de estas variedades, que no puede ser compensada de ninguna manera económicamente viable con el precio en finca. Las únicas fincas que parecen beneficiarse de un suplemento de precio son aquellas que cuentan con un mercado directo con una empresa “del grano a la barra” o están vinculadas con una organización de productores que ha invertido en certificaciones. Con nuestra investigación pudimos observar que muy pocos productores se benefician de manera significativa de las certificaciones, sobre todo por la falta de un mercado sólido para estos productos en otros países. Como se observa en la Figura F, esta asociación de productores estaba pagando un precio más elevado por una certificación orgánica, pero solo por unos días, porque no había suficiente demanda para comprar toda la producción de los agricultores.

## Fermentación

*CCN51*: se dedicó una considerable cantidad de tiempo durante el viaje a discutir sobre la mala calidad del cacao *CCN51*. El Gobierno considera la variedad *CCN51* como una “enfermedad” que corre el riesgo de poner en peligro el tesoro nacional: las variedades de *arriba*. Ello se debe en parte al perfil de sabor percibido de *CCN51*. Como con todo el cacao, el proceso de



fermentación tiene un efecto significativo en el perfil de sabor final del cacao luego de fermentado y secado.

Comparada con el cacao *Nacional*, la variedad CCN51 tiene mayor cantidad de mucílago, lo cual puede fácilmente conferir un sabor avinagrado al chocolate cuando se fermenta de la manera tradicional en cajas de madera. El INIAP, la industria y algunos productores han trabajado de manera colaborativa en la modificación del proceso de fermentación para la variedad CCN51. El nuevo proceso ayuda a reducir la humedad de los granos en las primeras etapas para eliminar la acumulación de ácido acético y el consiguiente perfil de sabor astringente (Figura G). Los granos de CCN51 debidamente fermentados dan como resultado un perfil de sabor que es placentero y no requiere mezcla de granos de otra variedad para hacer chocolate. Asombrosamente (para nosotros), nos invitaron a degustar chocolate fabricado exclusivamente con granos de CCN51. A diferencia de nuestra experiencia en Colombia, probando un desagradable licor de cacao hecho con granos de CCN51 mal fermentados, el chocolate amargo de CCN51 que probamos en Ecuador estaba siendo servido al público con orgullo.



**Figura F.** Letrero en las instalaciones comunitarias de poscosecha de la asociación de productores que indica que dejarán de comprar cacao durante la semana del 20 al 28 de febrero, la temporada alta para la venta de la producción de cacao.



**Figura G.** Sacos de cáñamo utilizados para fermentar cacao CCN51 para aumentar el drenaje del exceso de líquido del mucílago y para cambiar el proceso de fermentación para que el chocolate no sepa a vinagre.

Ya sea que estén empleando la nueva técnica de fermentación o no, los pequeños productores habitualmente venden los granos de CCN51 ya fermentados y secados. En parte, esto se debe a que la variedad CCN51 actualmente está destinada para mercados internacionales de cacao ‘corriente’ y es vendido individualmente por los productores y no por grupos de productores (que es más probable que cuenten con instalaciones colectivas de fermentación). Las plantaciones a gran escala también venden granos fermentados y secos, aunque en transacciones de mayores dimensiones y más frecuentes. El producto también se fermenta en la misma escala (o mayor) que las unidades colectivas de fermentación. La diferencia radica en que el cacao es propiedad de la misma entidad y simplemente se recolecta en toda la finca, en lugar de que provenga de diferentes productores.

*Nacional*: como se mencionó anteriormente, el cacao *Nacional* es fermentado ya sea de manera colectiva por el grupo de productores o por la entidad contratada por el grupo de productores. Los productores individuales que no pertenecen a ningún grupo fermentan y secan sus granos de cacao *Nacional* por su cuenta.

## Área

*CCN51*: como se comenta en la sección de Producción, se espera que el área de *CCN51* continúe expandiéndose en Ecuador. Es posible que las nuevas áreas sean una combinación de área cacao *Nacional* que se cambia a *CCN51* o fincas que no producían cacao que se dedicarán al cultivo de *CCN51*. Varios de nuestros entrevistados expresaron que una extensión mucho menor de área se incorporará a la producción a través de la conversión de bosques.

*Nacional*: se espera que el área de cacao *Nacional* se estabilice o continúe en su tendencia descendente. Esto lo determinará la demanda del mercado de cacao *Nacional*, la rentabilidad percibida y la introducción de variedades de cacao *Nacional* o sistemas productivos con mayores rendimientos.

## Sabor

*CCN51*: como se comentó en la sección de Fermentación, el sabor de *CCN51* es una función parcial de su genética y de la aplicación de técnicas de fermentación que son adecuadas para el cacao *Nacional*, pero no para la variedad *CCN51*. Con el perfeccionamiento y difusión de las técnicas apropiadas de fermentación, con frecuencia a través de los grupos de productores de *CCN51*, las capacitaciones impartidas en haciendas grandes y el crecimiento de la demanda de exportadores internacionales, la calidad de *CCN51* desde el punto de vista del sabor debería seguir en aumento.

*Nacional*: el Gobierno, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas han invertido muchos recursos en el reconocimiento de las propiedades organolépticas del cacao *Nacional* a nivel regional. Ese impulso está dirigido hacia el desarrollo de nichos de mercado de alto valor que se enfoquen en los atributos regionales específicos del cacao *Nacional* ecuatoriano (notas frutales, florales, etc.). Aunque existen ejemplos de la comercialización exitosa de tal producto, el mercado es demasiado pequeño y los precios que se manejan al por menor no ofrecen la oportunidad de que los suplementos



de precio o premios puedan solventar la relativa baja producción que actualmente se registra en el sistema productivo tradicional de cacao *Nacional*. A una escala más global, el cacao *Nacional* es la fuente de cacao ‘fino y de aroma’ de Ecuador. En función de nuestro análisis de datos secundarios, Ecuador está posicionado como uno de los principales proveedores de este cacao diferenciado, pero la cuota de producción de cacao *Nacional* sigue disminuyendo. En este momento, en Ecuador, sobre la base de los datos oficiales de exportación, la cuota de cacao *Nacional* es más o menos el 27 % de las exportaciones, totalmente diferente al valor de referencia de la ICCO del 75 % de cacao ‘fino y de aroma’ para Ecuador. Mediante los esfuerzos de varias empresas, procesadores y fabricantes de chocolate de Ecuador, la apertura de mercado para el cacao *Nacional* se sigue dando, así como la investigación para encontrar nuevos perfiles de sabor y la consolidación de los perfiles conocidos.

### Calidad general

Las mediciones de la calidad que se encuentran en los datos oficiales de exportación de Ecuador se asignan mucho después en la cadena productiva, cuando el comerciante está planificando exportar. Los comerciantes toman muestras y clasifican sus lotes de grano y luego los venden en función de los estándares de calidad que cumplen (ver más adelante). A los granos de CCN51 les asigna el precio el procesador, según el tamaño relativo. Los granos más grandes contienen más manteca de cacao conforme al peso y los granos de *Nacional* son buscados por sus propiedades organolépticas.

Los datos de exportación que nos compartieron (del MAGAP) sugieren que al menos el 34 % de todas las exportaciones corresponde a CCN51. Esto contradice la norma general de la ICCO que dice que el 25 % no se considera cacao ‘fino y de aroma’. Además, los datos sugieren que entre enero de 2012 y septiembre de 2015, el 72 % de las exportaciones de cacao se consideraba ‘convencional’ y el resto reunía los requisitos de las clasificaciones A.S.S.S. o A.S.S., que son estándares de calidad basados en el peso del grano que se correlaciona con el % de fermentación. En la clasificación más alta (A.S.S.S.), el porcentaje más alto de granos ha sido fermentado (una prueba para determinar si están bien fermentados en un 75 %) y tienen mayor peso (130-135 g por 100 granos). Durante este tiempo, la diferencia global entre la unidad de valor del cacao convencional y el designado A.S.S.S. o A.S.S. fue aproximadamente \$85.

Para 100 granos de cacao *Nacional*, de la calidad más alta a la más baja:

A.S.S.S.	130-135 g	75 % de fermentación
----------	-----------	----------------------

A.S.S.	120-125 g	65 % de fermentación
A.S.N.	110-115 g	54 % de fermentación
A.S.E.	105-110 g	53 % de fermentación
CCN51	135-140 g	76 % de fermentación

El comprador (por ejemplo ECOM, una cooperativa de productores o asociación de productores) hace un muestreo de los granos y “asumen” el costo de la clasificación para cumplir con la clasificación deseada. Esta es una de las razones por las que los granos se están comprando en baba y el procesamiento lo efectúan varios intermediarios o algunas cooperativas. La mayoría de productores no saben sobre estándares de calidad (basados solo en peso y porcentaje de fermentación), a menos que reciban un pago basado en calidad. La práctica se está reduciendo en la mayoría de centros de acopio, porque un gran porcentaje de compradores están adquiriéndolo en baba o pagando el mismo precio por todos los granos secos, sin importar si están bien fermentados o si son CCN51 o una variedad diferente.

Existe poca uniformidad y solo se toman medidas de calidad física (si los granos han sido fermentados y secados debidamente en función de características físicas) al momento de la compra. En este momento, al mercano no le preocupa de dónde provienen los granos o de qué variedad. El único punto en que se hace diferenciación entre *Nacional* y CCN51 es cuando los granos se venden a través de una asociación de productores y son pocos los productores que pertenecen a una asociación o cooperativa.

### *Apoyo gubernamental*

*CCN51*: la investigación en CCN51 financiada con fondos públicos básicamente se centra en utilizar su genoma para conferir atributos positivos a los nuevos clones de *Nacional*. Se ha brindado apoyo mediante colaboración en investigación sobre métodos de fermentación.

*Nacional*: el Gobierno de Ecuador ha mostrado interés especial en apoyar al sector cacaotero. Un proyecto gubernamental para mejorar la productividad de la variedad *Nacional*, Minga de Cacao, se inició con el fin de aumentar la asistencia técnica para los productores de cacao, sobre todo en la poda de los árboles para incrementar los rendimientos. Existe esperanza de que el próximo programa gubernamental se centre



en la poscosecha y la calidad, así como en el potencial de molienda del país, pues actualmente solo tienen capacidad para moler el 2 % de la producción. A nivel de finca experimental, se está llevando a cabo investigación en resistencia a enfermedades y su tratamiento, sistemas de producción sostenible, desarrollo de nuevos cultivares y control de calidad. A nivel de universidades, se está efectuando alguna investigación de vanguardia sobre cadmio en cacao.

Un tema que necesita mayor atención es que la recolección y uso de las cuotas que anteriormente utilizaba la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO) ahora está bajo el dominio del MAGAP. El 'mejor uso' de esos recursos debería ser analizado y definir prioridades en función del potencial e impactos reales en el sector.

### *Apoyo de la comunidad internacional*

*CCN51*: la comunidad internacional no se ha interesado especialmente en la variedad CCN51, a pesar de su potencial de producción. Aunque fue desarrollada en Ecuador, CCN51 no parece encajar en la narrativa de las organizaciones no gubernamentales, pues habitualmente no se cultiva en sistemas agroforestales extensivos, sino en sistemas de monocultivo intensivo que bien se pueden expandir más allá de la finca familiar (que por lo regular es el centro de atención de los esfuerzos internacionales).

*Nacional*: básicamente todas las iniciativas financiadas por la comunidad internacional se centran en posicionar a los productores de cacao *Nacional* como proveedores de mercados especializados. Esto incluye ejercicios que acortan la cadena productiva, en un esfuerzo por incrementar los márgenes para los productores de cacao y brindarles mayores oportunidades, fuera de solo vender su producto a intermediarios potencialmente inescrupulosos. Los grupos de productores son un ingrediente institucional clave para dichas iniciativas. Como se mencionó con anterioridad, la gran mayoría de productores de cacao en Ecuador no están organizados en grupos y aquellos que sí lo están, frecuentemente necesitan crear capacidad adicional. Por último, la mayoría de iniciativas financiadas internacionalmente se amparan en una certificación para diferenciar aún más el producto. Con ese fin, el suministro de cacao *Nacional* es una condición necesaria, pero no suficiente.

## Apoyo del sector privado

*CCN51*: el apoyo para la variedad CCN51 es ámbito casi exclusivo del sector privado. Nos reunimos con ‘partidarios’ de CCN51 de los sectores de producción, procesamiento y exportación. Esas entidades lideran iniciativas encaminadas a continuar perfeccionando el régimen de fermentación y sistemas de producción, incluida la ampliación a sistemas comerciales de gran escala. El sector privado también está trabajando activamente en ampliar la apertura de mercado para la variedad CCN51 y en promocionarla entre los actores de los segmentos posteriores de la cadena. Con todo el esfuerzo dedicado por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a la promoción del cacao *Nacional*, el sector privado reconoce que la variedad CCN51 requiere esfuerzos similares. Varios de los entrevistados comentaron el potencial de ingreso para los pequeños productores que se están cambiando o deberían cambiarse a CCN51. A ellos les gustaría que la discusión con todos los actores se centrara en los resultados económicos a nivel de finca familiar, dadas las condiciones agronómicas imperantes en Ecuador.

*Nacional*: el apoyo del sector privado para el cacao *Nacional* aparentemente proviene de actores de los segmentos posteriores de la cadena, en especial de fabricantes de chocolate. En contraposición, el sector exportador está menos dividido por variedad de cacao y más centrado en la división entre exportadores locales e internacionales.

Recientemente, la empresa Mars compró una finca en Ecuador y está trabajando en mejorar la eficiencia, así como en definir mejores maneras de dar forma a los árboles para utilizar una cosechadora automática y mejorar los sistemas de cultivo del cacao para asegurar el suministro de cacao para sus fábricas. Esto podría verse como una estrategia de gestión del riesgo que combina la producción a gran escala con investigación intensiva que puede trasladarse tanto a los pequeños productores como a las plantaciones más grandes.

## Procesamiento del cacao y fabricación de chocolate

Las industrias de procesamiento y fabricación de chocolate de Ecuador continúan evolucionando. Empresas, como Cofina, procesan el cacao ecuatoriano para satisfacer la demanda de manteca de cacao, cacao en polvo y pasta de Ecuador y más allá de sus fronteras. Algunas empresas, como Chocolates La Universal, buscan procesar cacao ‘corriente’ para satisfacer sus necesidades, en tanto otras buscan exhaustivamente lotes de cacao especial para la fabricación de productos específicos.



Como se mencionó anteriormente, algunas empresas privadas y el Gobierno de Ecuador verdaderamente han adoptado la idea de fomentar la diversidad regional. Las empresas ecuatorianas de cacao ‘del grano a la barra’ (Pacari, República del Cacao, etc.) se han visto en la necesidad de identificar, resaltar y comercializar las diferencias regionales del cacao para satisfacer una demanda creciente, aunque relativamente pequeña. Cuando se pagan diferenciales de precio por dichas variedades, los productores pueden seguir preservándolas, pero las toneladas métricas que realmente se necesitan para esos mercados son mínimas (con lo que impactan a cientos, no miles de productores) y es muy poco probable que este nicho crezca lo suficiente, como para llegar a ser significativo en el mercado mundial de las exportaciones en el futuro.

### *Exportaciones de cacao*

El sector exportador ecuatoriano se ha encontrado en una fluctuación significativa en los últimos años. Tradicionalmente, ANECACAO, la asociación de exportadores, ha estado conformada por miembros ecuatorianos. La introducción de ECOM y OLAM, junto con la quiebra de Transmar, ha impactado fuertemente al sector exportador.

Tanto ECOM como OLAM son grandes comercializadoras que exportan cacao de todas las partes del mundo. Las dos tienen una presencia relativamente importante en Ecuador. Las dos exportan cacao certificado y ‘corriente’. ECOM ha llegado a más regiones productoras de cacao que OLAM. Las dos se apoyan en intermediarios para asegurar el suministro de cacao.

Aunque las dos mayores exportadoras internacionales tienen segura su cuota de mercado, existen varios exportadores ecuatorianos, muchos de los cuales son muy pequeños. En función de los datos que nos compartieron a nuestro regreso, aparentemente los cinco exportadores principales representan aproximadamente el 40 %, con lo que el 60 % restante se distribuyó entre cerca de 60 entidades entre 2012 y 2015. Según nuestras entrevistas, esto se ha ajustado un poco con la salida de Transmar del mercado y ECOM y OLAM están ampliando su alcance.

Al parecer, por el tema de la irregularidad en la fermentación de CCN51 y la imagen negativa que la variedad tiene en la región, Ecuador ha visto una reducción en la cantidad de cacao que se clasifica y exporta como cacao ‘fino y de aroma’. Dentro de nuestro equipo de investigación existe una verdadera preocupación en cuanto a que los porcentajes de cacao ‘fino y de aroma’ de cada país sea una cuestión política y no tanto un sistema basado en un criterio objetivo real.

Escuchamos justo lo contrario de parte de funcionarios de gobierno en Ecuador. Ellos están comprometidos a llevar la bandera del cacao *Nacional* y, por ende, del cacao 'fino y de aroma'. Sin embargo, incluso si Ecuador pudiera revertir la tendencia y afirmar que el 100 % del cacao exportado es 'fino y de aroma', no queda claro (es difícil) que el mercado esté dispuesto a absorber el producto adicional a precios con suplemento o premio.

### *Precio en finca*

En este momento, los granos de cacao ecuatoriano comprados en finca son un reflejo de lo que el productor ha sembrado: una mezcla de CCN51 y *Nacional* o plantaciones de uno u otro. Nos dijeron que cuando se compra cacao de los productores, más del 90% de las veces no se compensa al productor por granos de alta calidad o de cacao 'fino y de aroma'. A los productores simplemente les pagan por el peso del cacao y la forma en que se vende (secado y fermentado o en baba). El proceso de selección es escaso o nulo al momento de la venta. Se establece un precio por grano seco en aquellas áreas que no cuentan con la capacidad de fermentar y secar colectivamente o se establece un precio separado para el cacao en baba: granos húmedos que no han sido fermentados ni secados. Posterior a nuestro regreso, uno de nuestros contactos locales nos compartió datos de transacciones de mercado que diferencian entre provincia, distrito y forma (secado/fermentado o en baba). Las conclusiones básicas fueron:

- El cacao 'fino y de aroma' recibe un mayor precio que el cacao CCN51 (3 % a 5 % más) cuando se vende seco.
- El cacao 'fino y de aroma' recibe un menor precio que el cacao CCN51 cuando se vende en baba.
- La diferencia de entre el 3 y 5 % no puede competir con los retornos asociados con los mayores rendimientos (+/- 20 %) de la variedad CCN51, la ganancia neta parece mayor con esta variedad (considerando la misma densidad de siembra).

La otra diferencia notable con otras zonas productoras de cacao en el mundo es la compra de cacao en baba (grano húmedo) para controlar mejor la calidad y uniformidad del cacao vendido. Los productores que son miembros de asociaciones que venden grano certificado (UTZ, Orgánico, Fairtrade, Rainforest Alliance) llevan su cacao húmedo a instalaciones centralizadas de fermentación y secado. El precio que reciben sería menor que el que recibirían normalmente si conservaran su grano y llevaran a cabo el proceso ellos mismo, pero debido a que los granos se certifican, tienen



posibilidades de recibir un mejor precio. Por lo regular, esos granos son solo de variedades de cacao *Nacional*, pero debido a los problemas con la fermentación de la variedad CCN51, este proceso se está generalizando cada vez más con ese tipo de grano también (Cofina comentó esto extensamente, así como Eduardo Márquez de la Plata y Vincent Zeller).

Los suplementos de precio o premios solo se mencionaron en el contexto de certificaciones específicas (UTZ, Orgánica, etc.) y por calidad general (por la producción de una gran plantación de CCN51 que tiene capacidad de clasificación y volúmenes relativamente grandes). Además, parece haber algún beneficio para las organizaciones de productores y potencialmente para sus miembros, mediante acuerdos con empresas privadas que brindan algunos servicios (asistencia técnica, insumos, contratos a plazo, etc.). Ha habido un aumento en la regionalización en términos de mercados, perfiles de sabor y otros factores fomentados por investigación y comercialización del Gobierno.

En muchos aspectos, el país está bien posicionado para elevar los suplementos de precio por uniformidad, calidad y cantidad, puesto que han sido capaces de producir grandes cantidades que conducen a que más empresas compren cacao en el país. Sin embargo, en este momento, la mayor parte de los precios elevados que se pagan por calidad, se deben a programas de certificación, tales como Free Trade, UTZ, Orgánico o Rainforest Alliance. Estos mercados son increíblemente reducidos, incluso si están creciendo, y aún impactan a cientos y no miles de productores de cacao en la región.

De cualquier manera, no descubrimos evidencia de que los productores recibieran suplementos de precio o premios por su cacao en función de una designación de calidad que finalmente se recibía en puerto, ni hubo evidencia de que su cacao fuese descontado por ser de la variedad CCN51.

## Conclusión

Debido a los diferenciales de rendimiento, aunque no de precio, parece haber una guerra continua que ha enfrentado al cacao *Nacional* con la variedad CCN51. En todo el país, la gente toma partido por un lado o por otro. El tema es que ambas opciones constituyen herramientas para desarrollar estrategias para el país. Lo que se necesita es asistencia técnica real, ya sea para que los productores fermenten los granos de CCN51 de manera adecuada o que lleven los granos a fermentar y secar a estaciones donde personas capacitadas desempeñen la labor de asegurar la calidad de los granos. Dejar el sistema tal como se encuentra ahora o continuar con dicha guerra no va a ayudar al país a superar los problemas. La variedad CCN51 no va a desaparecer, su productividad y el hecho de que se ha estado produciendo por décadas y en todo el país, hace que muchos productores opten por ella. Es necesario evaluar los nuevos híbridos de cacao *nacional* de alto rendimiento (algunos incluso son cruces con CCN51) a más largo plazo y en diferentes zonas ecológicas y hay que ampliar la escala de los programas de viveros para poder satisfacer la demanda y las necesidades de los productores.

En este sentido, existe interés con vistas a la regionalización y diversificación, de mantener los acervos genéticos del cacao *nacional* en todo el país por la resistencia a enfermedades, problemas con plagas o perfiles de sabor. Ello tiene sentido, pero debería ser responsabilidad del gobierno o de las corporaciones chocolateras, pues a los productores no se les compensa por la disminución en el rendimiento. En otras palabras, los rendimientos actuales de los sistemas de cacao *arriba* son tan bajos que ninguno de los premios que hoy en día se otorgan alcanzan a cubrir la diferencia de ingresos en comparación con



productores que cultivan cacao en sistemas de alto rendimiento (es decir, CCN51). No esperamos que los productores de maíz en Estados Unidos dejen de usar híbridos por mantener la diversidad genética en los campos. Esperamos que eso se dé en instituciones de investigación y mediante financiamiento de parte de la industria del maíz.

La mayor parte del cacao de Ecuador se vende para chocolate de consumo masivo y algunas grandes compañías que representan una cuota de mercado mayoritaria van a pagar el precio de mercado o un poco más (\$100-300/TM) por grano certificado, por calidad o una historia especial. Todas nuestras conversaciones en Ecuador y Colombia nos han llevado a concluir que este mercado es pequeño y está en crecimiento, pero no podría absorber los miles de TM que se necesitarían para elevar los ingresos de miles de productores de cacao por medio de suplementos de precio. Dada la situación, junto con las diferencias tangibles en rendimiento, no queda claro si con solo fomentar la diversidad regional se puede elevar el ingreso de la finca en la misma magnitud o proporción que utilizando variedades de alto rendimiento, sin importar su perfil de sabor.

## Agenda en Quito y Guayaquil, Ecuador • del 12 al 18 de febrero de 2017

LUNES, 13 DE FEBRERO

**09:00 AM:** Reunión con el Embajador de EE. UU., Todd Chapman; la Agregada de FAS Ag, Kirsten Luxbacher; el Especialista de FAS Ag, Henry Vega. Embajada de EE. UU., Avigiras E12-170 y Ave Eloy Alfaro

**10:30 AM:** Jorge Gaibor y Marco Fernando Guilcapi, (MAGAP: Gerente de Proyectos de Reactivación de Cacao y Café). Avenida Eloy Alfaro y Amazonas, Piso 13, Edificio MAGAP, Centro de Quito

**01:30 PM:** Leonor Zambrano, La Gran Minga de Cacao Nacional, Hernando de la Cruz. N32-153 y Av. Atahualpa, Quito (<http://www.mingadelcacao.com>)

**03:00 PM:** Jose Luis Zambrano, INIAP. Avenida Eloy Alfaro y Amazonas, Piso 4, Edificio MAGAP, Centro de Quito

**04:30 PM:** Juan Rodríguez, Programa ProCambio, Pedro Ramírez, Programa Amazonia Norte, GIZ, Piso 2, Edificio MAGAP, Centro de Quito

MARTES, 14 DE FEBRERO

**9:00 AM:** Regula Chavez, Swisscontact, Av. Orellana E11-14 y Coruña, Edificio M. Gabriela, Piso 5, Quito

**10:30 AM:** Gabriela Paredes, Directora de Proyectos, Pacari. Julio Zaldumbide N24-676 y Miravalle, La Floresta

**01:30 PM:** Thomas Hollywood, Alex Moncada, Jairo Andrade, Catholic Relief Services. De los Naranjos N44-491 y Las Azucenas, Quito

**04:00 PM:** Gonzalo José Chiriboga, República del Cacao, Ave. Colón E8-85 y Yáñez Pinzón Edificio El Dorado, Piso 3, Quito

MIÉRCOLES, 15 DE FEBRERO

**8:30 AM** Juan Pablo Zúñiga y Merlyn Casanova, ANECACAO, Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, Avenida Miguel H. Alcívar, Edificio Torres del Norte, Torre B, Local 6



**10:00 AM:** Lina Marcela Naranjo, Chocolates La Universal. Eloy Alfaro 1103 y Gomez Rendón, Guayaquil

**11:30 AM:** Luis Valverde, Viceministro de Agricultura de Ecuador y Patricia Fietz, Cónsul General. Consulado de EE. UU. Av Rodríguez Bonín, Guayaquil

**12:30 PM:** Almuerzo y reunión con Roberto Granja, Jose Carbo, OLAM, Vignesh Thirukonda, OLAM y Aldo Zolezzi, Barry Callebaut en Lo Nuestro, Victor Emilio Estrada 903, Guayaquil

**03:30 PM:** Renato Proaño, Coordinador de Desarrollo Sostenible y Ricardo Zambrano, Vicepresidente de Cofina. Km 11.5 Vía Durán Tambo (300 metros después del peaje)

**06:30 PM:** Cena con Kate Cavallin, Randall Camacho, Pam Schreier, Patricio Espinoza ECOM, Hector Ballesteros, Andino Veco. Km. 4,5 Vía Duran Yaguachi

JUEVES, 16 DE FEBRERO

**09:30 AM:** Danilo Vera, Rey Gastón y Juan Jimenéz, Programa de Cacao, INIAP. Km 5 de la Vía Quevedo - El Empalme

**01:00 PM:** Asociaciones de productores (contactadas por Ricardo Álvarez de INIAP)

**04:00 PM:** Intermediarios o Puntos de venta (contactados por Ricardo Álvarez de INIAP)

FRIDAY, FEBRUARY 17

**08:00 AM:** Dra. Paola Calle Delgado, Decana Adjunta de la Facultad de Ciencias de la Vida, Ramón Espinel, Decano de la Facultad de Ciencias de la Vida, ESPOL. Km 30,5 Vía Perimetral, Campus Gustavo Galindo - Prosperina. Facultad de Ciencias de la Vida

**11:30 AM:** Sergio Cedeño Amador, Administrador de Finca, Hacienda Cañas, Naranjal

**02:30 PM:** Lorena Vera, Administradora de la organización de productores APROCAFA

**06:00 PM:** Cena con Eduardo Márquez de la Plata and Vincent Zeller, intermediarios y exportadores, Hotel Hilton en el centro de Guayaquil

## Apéndice H. Cuadros de presupuesto empresarial

### RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE LA PRODUCCIÓN DE CACAO PARA 10 AÑOS (en US\$)

				Ingresos									Preguntas complementarias		
Sistema productivo de:	Proceso (primera siembra o rehabilitación)	Inversión inicial US\$	Rendimiento en kg/ha (promedio de 10 años)	Ingreso/ha/mes US\$	Hectáreas promedio en cada región	Ingreso total US\$	# total de días (10 años)	Costo de mano de obra/día US\$	Ingreso/mano de obra en finca/mes/ha US\$	Ingreso total por mano de obra US\$	¿Requiere trabajadores externos?	Ingreso total (Mano de obra + cacao/musáceas) US\$	¿Recibe ingreso adicional de cultivos asociados?	¿Consumen los cultivos que produce en su finca?	¿Cuántos cultivos produce en su finca?
Norte del Cauca*	Rehabilitación	1.942,74	352,5	28,64	1,5	42,95	316	8,62	22,70	34,05	No	77,00	Si	Si	>12
Guardabosques de la Sierra	Primera siembra	1.238,28	286	16,54	2	33,07	414	10,34	35,69	71,38	No	104,45	No	No	2
San Vicente	Primera siembra	1.740,00	324	0,33	7	2,31	384	12,07	38,62	270,34	Si	272,65	Si	No	2
Tecnificado	Primera siembra	3.932,79	1.120	45,12	5	225,58	847	12,07	85,19	425,93	Si	651,51	No	No	1

US\$1 = COP\$2.900  
\* 600 árboles

Actividad	Unidad	Costo	Año 1		Año 2	
		Unidad	#	Costo	#	Costo
Costos directos		COP\$		COP\$		COP\$
<b>Análisis de suelo</b>			NA			
<b>Preparación del suelo</b>						
Tala de árboles	Diario	60.000	7	\$420.000	-	
Preparación de suelo	Diario	30.000	8	\$240.000	-	
Trazado	Diario	30.000	4	\$120.000	-	
Perforación de agujeros	Diario	30.000	8	\$240.000	-	
<b>Establecimiento de sombra</b>						
Preparación, siembra de banano	Diario	30.000	6	\$180.000	-	
Siembra de árboles maderables	Diario	30.000	NA	\$-	-	
<b>Establecimiento del cacao</b>						
Híbridos de cacao	Plantas	600	800	\$480.000	70,00	\$42.000
Semilla de banano	Raíz	1.000	400	\$400.000	-	
Árboles maderables	Plantas	NA	NA		-	
Siembra de cacao	Diario	30.000	5	\$150.000	1,00	\$30.000
<b>Fertilización</b>						
Siembra						
Fertilizante orgánico	kg		NA		-	
Fertilizante químico (10-30-10)	kg		NA		-	
Cultivo			NA			



Urea	Bolsa	70.000	NA		1,00	\$70.000
Triple superfosfato	kg		NA		-	
Potasio	kg		NA		-	
Aplicación del fertilizante	Diario	35.000	NA			
<b>Control de malezas</b>						
Herbicida glifosato	gal	55.000	1	\$55.000	-	
Aplicación del herbicida	Diario	30.000	3	\$90.000	-	
Desmalezado	Diario	30.000	24	\$720.000	24,00	\$720.000
<b>Control fitosanitario</b>						
Oxicloruro de cobre 50 PM	kg		NA		-	
Clorotalonil	kg		NA		-	
Cal	kg		NA		-	
Adherente	L		NA		-	
Aplicación de fungicida	Diario		NA		-	
<b>Sombra</b>						
Poda de los árboles de sombra	Diario		NA		-	
Manejo del cultivo de banano	Diario	30.000	0	\$-	2,00	\$60.000
<b>Poda</b>						
Primera poda	Diario	30.000	NA		-	
Segunda poda	Diario	30.000				
Poda fitosanitaria	Diario		NA		-	
<b>Cosecha y poscosecha</b>						
Banano	Diario	30.000	NA		2,00	\$60.000
Cacao	Diario	30.000	NA		-	
<b>Subotal de Costos Directos</b>						
				<b>\$3.095.000</b>	-	<b>\$982.000</b>
<b>Costos Indirectos</b>						
<b>Equipo y herramientas</b>						
Riego mecanizado	Unidad		NA	\$-	-	
Riego manual	Unidad	240.000	1	\$240.000		
Motosierra pequeña	Unidad		NA	\$-		
Podadora	Unidad	45.000	NA	\$-		
Tijeras podadoras	Unidad	65.000		\$-		
Cortadora de pasto	Unidad	1.200.000	0	\$-		
Cuchillas para la cortadora de pasto	Unidad	4.000	0	\$-	-	\$-
Machete	Unidad	12.000	3	\$36.000		
Cubeta	Unidad	15.000	NA	\$-		
Cesto	Unidad	60.000	NA	\$-		
Bolsa	Unidad	3.000	NA	\$-		
Combustible	gal	7.500	0	\$-	-	\$-

Aceite	1/4 gal	14.000	0	\$-	-	\$-
Mantenimiento y repuestos	Diario	25.000		\$-	-	\$-
<b>Transporte</b>						
Banano	Unidad	120	200	\$24.000	-	
Cacao		120	800	\$96.000	-	
Cacao seco	Viaje	10.000				
Arrendamiento de tierra/finca	ha	100.000	1	\$100.000	1,00	\$100.000
<b>Subotal de Costos Indirectos</b>			<b>1.005</b>	<b>\$496.000</b>	<b>1</b>	<b>\$100.000</b>
<b>Costos Totales</b>				<b>\$3.591.000</b>	<b>1,00</b>	<b>\$1.082.000</b>
<b>Ingresos</b>						
Plátano	kg	800			3.500	\$2.800.000
Cacao	kg	6.500				0
<b>Ingresos Totales</b>				<b>\$-</b>		<b>\$2.800.000</b>
Ingresos - Costos Totales				\$(3.591.000,0)		\$1.718.000
Rentabilidad						\$(1.873.000)

**Contacto:**

Tamara J Benjamin (Universidad Purdue)

[tamara17@purdue.edu](mailto:tamara17@purdue.edu)